

LAPIN YLIOPISTO

ERI TOIMIJATAHOJEN ANTAMAT MERKITYKSET TYÖHYVINVOINNILLE

Case-tutkimus kuljetusyrityksen kontekstissa

Pro Gradu -tutkielma

Johtaminen

2016

Tekijä: Elisa Pelttari

Ohjaaja: Susan Meriläinen

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Eri toimijatahojen antamat merkitykset työhyvinvoinnille. Case-tutkimus kuljetusyrityksen kontekstissa.

Tekijä: Elisa Pelttari

Koulutusohjelma/oppiaine: YTM/Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ ☒ Sivulaudaturtyö ☐ Licensiaatintyö ☐

Sivumäärä: 71 sivua

Vuosi: 2016

Tiivistelmä:

Tarkastelen Pro gradu -tutkimuksessani työntekijöiden, keskijohdon ja johdon työhyvinvointiin liittämiä merkityksiä liiketoiminnan kontekstissa. Työhyvinvointia on tutkittu laajasti, mutta pääosin aihetta on lähestytty kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu kvantitatiivisena haastattelututkimuksena suuressa kuljetusalan yrityksessä. Kaiken kaikkiaan haastateltavia oli 19. Haastatteluaineiston analysoinnissa hyödynsin sisällönanalyysiä. Aineisto kerättiin joulukuun 2015 ja tammikuun 2016 välisenä aikana.

Pro gradu -tutkimukseni päätulos liittyy työhyvinvoinnin merkitysten moninaisuuteen organisaation sisällä ja erityisesti siihen, kuinka työhyvinvoinnin merkitykset vaihtelevat organisaatiotasoisin. Työntekijöiden hyvinvointi muodostuu asioista, joita ei ole virallisesti listattu osaksi organisaation työhyvinvointimittareita. Ne eivät ole esimerkiksi osana yrityksen työhyvinvointikyselyä. Tästä on esimerkkinä työyhteisö. Johdon haastatteluissa puolestaan merkityksellistyy asiat, jotka sisältyvät yrityksen virallisiin määritelmiin työhyvinvoinnista. Näistä ovat esimerkkeinä liikunnalliset työhyvinvointipalvelut ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.

Tuloksista voidaan tehdä muutamia johtopäätöksiä. Johto nojaa vallalla oleviin eli dominoiviin käsityksiin työhyvinvoinnista, jotka leviävät muun muassa konsulttien tarjoamien työhyvinvointimallien kautta. Sen sijaan, että yritykset ottavat käyttöön yleisiä työhyvinvointimalleja, niin niiden kannattaisi ensin selvittää, mitkä ovat niitä asioita, joista työntekijöiden työhyvinvointi muodostuu heidän oman yrityksensä kontekstissa.

Avainsanat: työhyvinvointi, merkitykset, sosiaalinen konstruktionismi, konstruktionistinen työhyvinvointitutkimus, kvalitatiivinen tutkimus

Muita tietoja: -

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X

(vain Lappia koskevat)

KIITOKSET

Haluan kiittää kaikkia, jotka ovat olleet mukana kulkemallani matkalla. Tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoista ja innostavaa. Välillä on myös tuntunut haastavalta ja turhauttavalta edetä työssä. Nyt on päällimmäisenä kiitollinen olo kaikesta kokemastani.

Kiitos tutkimukseni kohdeyritykselle ja kaikille tutkimukseen osallistuneille henkilöille, kun mahdollistitte tutkimuksen tekemisen. Erityinen kiitos graduohjaajalleni Susan Meriläiselle, kun olet jaksanut tukea, kannustaa ja ohjata tutkimuksen tekemisessä. Kiitän tärkeitä ystäviä Laura Joensuuta ja Henna Nurmea työn oikolukemisesta, kommenteista ja kannustuksesta. Kiitos perheelle saamastani tuesta ja ymmärryksestä.

Kiitos, että olen saanut kokea tämän matkan kanssanne.

Rovaniemellä 30.5.2016

Elisa Peltari

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimusasetelma ja -ongelma	10
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI	12
3	TYÖHYVINVOINTI LIIKETOIMINNAN KONTEKSTISSA	14
3.1	Funktionalistinen työhyvinvointitutkimus	15
3.1.1	Työhyvinvoinnin määrittely	15
3.1.2	Toimijatahojen roolit	17
3.1.3	Tuloksellisuus ja työhyvinvointi	20
3.2	Konstruktivistinen työhyvinvointitutkimus	22
4	MENETELMÄT	25
4.1	Aineistonkeruun lähtökohdat	25
4.2	Teemahaastattelu	26
4.3	Aineiston esittely	29
4.4	Aineiston analysointiprosessi	30
4.5	Tutkimuksen eettisyys	32
5	CASE: TYÖHYVINVOINTI KULJETUSYRITYKSESSÄ	34
5.1	Yrityksen konteksti.....	34
5.2	Yrityksen työhyvinvointiin liittyvät käytännöt	34
6	TULOKSET	36
6.1	Työntekijät	36
6.1.1	Palautteen saaminen	36
6.1.2	Työyhteisö voimavarana.....	38
6.2	Keskijohto.....	41

6.2.1	Paskansuodattimena olemisen kääntöpuoli	41
6.2.2	Vastuun ja vapauden tarjoaminen.....	45
6.2.3	Tavoitteiden asettaminen	47
6.3	Johto.....	51
6.3.1	Henkilökohtainen vastuu työhyvinvoinnista	51
6.3.2	Vastarinnan kohtaaminen	52
6.3.3	Yrityksen ulkopuoliset asiantuntijat johdon tukena	54
6.3.4	Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen	55
7	POHDINTA.....	58
7.1	Työhyvinvointimallien kontekstisidonnaisuus	58
7.2	Työhyvinvointimalleissa rakentuvat merkitykset.....	59
7.3	Työhyvinvointiin liittyvät vastuut	61
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	63
	LIITTEET	65
	LÄHTEET	67

Kuviot ja kuvat:

Kuvio 1. Tutkimuksen haastatteluaineisto: 19 haastattelua. (s.31)

Kuva 2. Käsitekartta ”Työyhteisö voimavarana” -teemasta. (s. 32)

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin tutkimisen ajankohtaisuutta voidaan perustella työelämän suurilla muutoksilla ja Suomen taloustilanteella. Työntekijän kannalta työn luonne on muuttunut yhä vaativammaksi ja monimutkaisemmaksi, mutta samaan aikaan suunnitellaan eläkeiän nostamista. Tämä on haastava yhtälö ja antaa aihetta kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvointiin. Toisaalta töiden tekeminen ympäri vuorokauden on muodostunut monilla aloilla normiksi, ja teknologinen kehitys tukee tätä. Sähköpostit tulevat reaaliajassa puhelimeen ja mahdollisuudet etätöskentelyyn ovat paremmat kuin koskaan ennen. Samaan aikaan kuitenkin työpahoinvointi – työelämän oireilu – lisääntyy hurjaa vauhtia.

Pro gradu -tutkimukseni rakentaa ymmärrystä työhyvinvoinnista liiketoiminnan kontekstissa. Tutkimuksen viitekehyksenä on sosiaalinen konstruktionismi, joka ohjaa työhyvinvoinnin tarkastelua sosiaalisena konstruktiona. Maailmasta on olemassa lukuisia konstruktioita (Burr 1995) ja tutkimuksessani tarkastelen työntekijöiden ja johdon työhyvinvoinnille antamia merkityksiä eräässä suomalaisessa kuljetusalan yrityksessä.

Työhyvinvointia käsittelevä tutkimus on pitkälti funktionalistista ja siinä korostuu kvantitatiivinen tutkimusote. Monet tutkimukset hakevat yleistä ja pyrkivät tuottamaan ”työhyvinvointimalleja”, joiden mukaan organisaatiossa tulisi toimia. Myös psykologinen lähestyminen työhyvinvointiin on yleistä. Oma tutkimukseni ammentaa konstruktionistisesta tutkimusotteesta, jossa keskitytään tarkastelemaan työhyvinvoinnin merkityksiä ja sosiaalista rakentumista. Perustelen tekemääni jaottelua aikaisemman tutkimuksen osalta funktionalistiseen ja konstruktionistiseen tutkimukseen niiden taustalla olevien tieteenfilosofisten oletusten eroilla.

Tutkimukseni sijoittuu organisaatio- ja johtamistutkimuksen kenttään. Kontekstina on liiketoimintamaailma, jonka seurauksena rajaan tutkimuksen ulkopuolelle esimerkiksi julkisen sektorin ja vapaaehtoisorganisaatioiden työhyvinvoinnin. Tutkimuksessani tarkastelen työhyvinvointia suomalaisen menestyneen kuljetusalan yrityksen kautta. Keräsin laadullisen tutkimusaineiston teemahaastattelujen avulla. Haastattelin yrityksen eri toimijatahoja: työntekijöitä, keskijohtoa ja johtoa. Näiden lisäksi haastattelin kahta erityisasiantuntijan roolissa olevaa sidosryhmän edustajaa. Analysoin haastatteluja sisällönanalyysin keinoin ja ryhmittelin tulokset yrityksen eri tasojen (työntekijät, keskijohto

ja johto) mukaan kolmeen kategoriaan. Tutkimukseni lisää ennen kaikkea ymmärrystä erilaisista työhyvinvointikäsitteistä. Tämä on tärkeää liiketoimintamaailman kontekstissa, jotta voidaan tunnistaa siihen liittyvät mahdolliset haasteet ja ongelmakohdat.

1.1 Tutkimuksen tausta

Työhyvinvoinnista on mahdollista tehdä yrityksen menestystekijä, koska työpahoinvoinnista muodostuvat kustannukset ovat suuria. Tähän kuuluu esimerkiksi ennenaikaiset eläköitymiset, kustannukset sairauspoissaoloista ja terveyden- ja sairaanhoitokulut. Johtamiskäytäntöjen tavoitteena on lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja näin parantaa organisaation suorituskykyä (Grant 2007). Henkilöstön hyvinvoinnilla on tutkittu olevan yhteys organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen (esim. Diener & Seligman 2004; Grant 2007).

Mikäli yritys tavoittelee työhyvinvoinnista menestystekijää, se tarvitsee ymmärrystä erilaisista, organisaation sisällä vallitsevista työhyvinvointikäsitteistä, koska tällä tavoin voidaan tunnistaa työhyvinvointiin liittyvät haasteet ja pyrkiä vastaamaan niihin. Tästä muodostuu tarve tehdä konstruktionistista työhyvinvointitutkimusta, joka kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin merkityksiin ja sosiaaliseen rakentumiseen.

Merkitysten tutkimien on tärkeää, koska niiden rakentuminen vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen, arviointiin ja toimien kehittämiseen (Gergen 2009). Tämän perusteella organisaatiossa vallitsevia työhyvinvoinnin merkityksiä tulee ymmärtää, jotta työhyvinvoinnin johtaminen olisi ylipäänsä mahdollista. Työhyvinvointitutkimuksen taustalla on usein oletus siitä, että työ vaikuttaa ihmiseen. Ihminen viettää suuren osan elämästään töissä. Työntekijän kannalta tämä on riittävä peruste sille, miksi työhyvinvointia pitää tutkia.

Henkilökohtainen kiinnostukseni työhyvinvointia kohtaan nousee pitkälti kilpaurheilutaustasta ja siitä, mitä olen oppinut omasta jaksamisesta ja voimavaroista. Urheilijana kohtaan päivittäin asioista, jotka liittyvät hyvinvointiin. Yksi asia on kuitenkin vaikuttanut kaikista eniten kiinnostukseeni työhyvinvointia kohtaan. Muutama vuosi sitten

muutin ruokavalion yhdessä ravintovalmentajan kanssa ja kiinnitin heti huomiota siihen, kuinka suuri myönteinen vaikutus tällä oli yleiseen vireystilaan ja kehon toimintaan.

Samoihin aikoihin huomasin työhyvinvoinnin olevan esillä melko paljon niin median kuin lähellä olevien ihmisten puheissa. Yleensä puhutaan pikemminkin työpahoinvoinnista ja työelämän oireilusta (stressi, uupumus, väsymys ja muut ilmaisut). Tarkastelin, miten ihmiset puhuvat työhyvinvoinnista ja huomasin työhyvinvoinnin saavan hyvinkin erilaisia merkityksiä ihmisten keskuudessa. Mitä enemmän syvennyin työhyvinvointiin, sitä varmemmaksi tulin siitä, että olin löytänyt mielenkiintoisen tutkimusaiheen.

Työhyvinvoinnissa kiehtoo ennen kaikkea sen ajankohtaisuus ja kuinka monimerkityksellisestä ilmiöstä on kysymys. Nykyään työhyvinvointi on paljon esillä mediassa, organisaatioissa ja ihmisten puheissa. On hyvä, että aihe kiinnostaa ja saa huomiota niin ihmisten keskuudessa, mediassa kuin organisaatiotasollakin. Mielestäni pitäisi kuitenkin kiinnittää entistä enemmän huomiota työhyvinvoinnin monimerkityksellisyyteen ja avartaa katseita laajempaan ajatteluun. Tutkimusprosessi on vahvistanut käsitystäni työhyvinvoinnin monimerkityksellisyydestä ja siitä, että sitä ei voi lyödä ”lukkoon” jonain tiettyä asiana, jolloin sitä joko on tai ei ole. Olin itse jopa hieman yllättynyt, kuinka yksittäisen yrityksen sisällä voi muodostua niin monenlaisia käsityksiä työhyvinvoinnista.

Työhyvinvointia on myös tutkittu laajalti, mutta tutkimuskenttä on kovin hajanainen. Konstruktionistinen työhyvinvointitutkimus siirtää tarkastelua yksilön kokemuksesta merkityksiin ja sosiaaliseen rakentumiseen, mutta tästä näkökulmasta käsin työhyvinvointitutkimusta on tehty toistaiseksi vielä melko vähän. Yksittäisestä case-tutkimuksesta ei voi tehdä pitkälle meneviä yleistyksiä, mutta joitakin suuntaviivoja se kuitenkin antaa työhyvinvoinnin monimerkityksellisyydestä. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 155) esittävät case-tutkimuksilla olevan tärkeä rooli tutkimuskentän tietopohjan muodostumisessa.

1.2 Tutkimusasetelma ja -ongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella sitä, millaisia ymmärryksiä työhyvinvoinnista muodostuu tutkittavassa yrityksessä. Minua kiinnostaa myös se, miten nämä ymmärrykset saavat erilaisia muotoja yrityksessä eri toimijoiden ja eri toimijatahojen kesken (työntekijät, keskijohto, johto). Tutkimuskysymykseni on:

”Millaisia merkityksiä työhyvinvointi saa tutkittavassa yrityksessä?”

Tätä tarkentavat seuraavat täydentävät kysymykset:

”Millaisia merkityksiä työhyvinvointi saa yrityksen eri tasoilla? Millaisia yhtäläisyyksiä/eroavaisuuksia tasojen välillä on? Miten asiantuntijoiden ymmärrykset työhyvinvoinnista kytkeytyvät näihin merkityksenantoihin? Millaisia merkityksiä työhyvinvointi saa paikkakunnittain?”

Näihin tutkimuskysymyksiin haen vastauksia tekemistäni haastatteluista sisällönanalyysin keinoin. Kiinnitän erityistä huomioita siihen, miten käsitykset työhyvinvoinnista muodostuvat haastateltavien puheessa. Minua kiinnostaa erityisesti se, miten työhyvinvointi muodostuu ihmisten tuottamana ilmiönä ja koettuna todellisuutena.

Oletan työhyvinvoinnin merkitsevän ihmisille lähtökohtaisesti eri asioita. Tämän perusteella voidaan myös olettaa työhyvinvoinnin saavuttavan erilaisia merkityksiä tutkimuksessani. En pyri määrittelemään työhyvinvointia etukäteen, vaan lähdän avoimesti tarkastelemaan, millaisia merkityksiä työhyvinvoinnista muodostuu tutkimassani yrityksessä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakaantuu kahdeksaan päälukuun. Johdantoluvussa tuon esille tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja tutkimuskysymyksen. Kuvaan myös työhyvinvointitutkimuksen ajankohtaisuutta ja henkilökohtaista kiinnostustani aihetta kohtaan. Toinen luku keskittyy tarkastelemaan tutkimuksen tieteenfilosofista viitekehystä, joka on sosiaalinen konstruktionismi. Kolmannessa luvussa kuvaan työhyvinvoinnin aikaisempaa tutkimusta, jonka jaottelen funktionalistiseen ja konstruktionistiseen tutkimukseen.

Luvussa neljä keskityn tutkimukseen liittyviin metodologisiin valintoihin ja perustelen tekemiäni valintoja. Lisäksi kuvaan keräämäni tutkimusaineiston ja pohdin tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä. Viidennessä luvussa kuvaan tutkimani case-yrityksen ja tutkimuskontekstin. Kuudes luku esittelee tutkimuksen tulokset. Olen jakanut työhyvinvoinnin merkitykset yrityksen toimijatahojen mukaan. Seitsemännessä luvussa arvioin tutkimukseni tuloksia ja pohdin niitä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Luvussa kahdeksan kokoan tutkimuksen yhteen ja kerron, millaisia jatkotutkimusaiheita tutkimuksesta nousee esille.

2 SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI

Tutkimukseni tieteenfilosofisena viitekehyksenä on sosiaalinen konstruktionismi, joka on taustaoletuksiltaan kaikkein lähimpänä omaa näkökulmaani tarkastella maailmaa ja todellisuutta. Bergerin ja Luckmannin klassista alkuperäisteosta (1966) ”Social Construction of Reality” pidetään pitkälti sosiaalisen konstruktionismin perustana. Bergerin ja Luckmann (1998) ajattelevat ihmisten yhdessä luovan ja ylläpitävän sosiaalisia ilmiöitä sosiaalisten käytäntöjen kautta. Näin todellisuus nähdään sosiaalisena konstruktiona, joka muodostuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Mitään ei siis ole ennalta olemassa, vaan se vaatii sosiaalisen rakentumisen. Toisaalta mikään ei ole pysyvää, jos sitä ei rakenneta jatkuvasti uudelleen. (Burr 1995, 9-11.)

Maailmasta on olemassa lukuisia sosiaalisia konstruktioita, jotka kehottavat erilaiseen toimintaan. Maailmaa selittävät käsitykset ylläpitävät tiettyjä sosiaalisia toimintamalleja, mutta samalla sulkevat pois toisia. (Burr 1995, 4-5.) Työhyvinvointi sisältää myös erilaisia konstruktioita. Tutkimuksessani näen työhyvinvoinnin sosiaalisena konstruktiona. Tarkoituksena on tuoda esille oma konstruktion haastateltavien työhyvinvointia koskevista konstruktioista.

Bergerin ja Luckmannin (1998) mukaan ihmiset tuottavat maailmaa ajatuksillaan ja toimillaan, jolloin työhyvinvointi muodostuu ihmisten tuottamana ilmiönä ja heidän kokemanaan todellisuutena. Maailma rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Gergen 2009, 2-4), jolloin työhyvinvointi rakentuu sosiaalisessa todellisuudessa. Sosiaalisen konstruktionismin mukainen maailmankuva näkee tiedon todellisuudesta välittyvän ja muotoutuvan sosiaalisissa prosesseissa (Aaltonen & Kovalainen 2001, 7). Todellisuus ymmärretään sosiaalisten toimijoiden välisenä muuttuvana tilana, joka yhdistää toimijoiden toiminnan tiettyyn sosiaaliseen kontekstiin, aikaan ja paikkaan (Kovalainen 2001, 22). Näkemyksen mukaan yksilö ei koskaan toimi yksin tai tyhjiössä, vaan hän määrittyy sosiaalisten suhteiden ja kanssakäymisen seurauksena. Todellisuus luodaan sosiaalisen toiminnan kautta. Ihmiset eivät kuitenkaan luo täysin uutta todellisuutta, vaan uusintavat koko ajan aikaisempaa todellisuutta. Näin he ovat toimijoina sisällä tietyissä historiallisissa ja kulttuurisissa olosuhteissa. (Kovalainen 2001, 22.)

Sosiaalinen konstruktionismi asettaa suhteet keskiöön (Gergen 2009), kun taas yksilökeskeinen näkökulma yksilön. Keskityn tutkimuksessani tarkastelemaan työhyvinvointia sosiaalisena konstruktiona, jolloin en keskity yksilöön. Merkitysten rakentaminen on tärkeää (Gergen 2009), koska niillä voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen, arviointiin ja toimien kehittämiseen.

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaan kuuluu kriittisyys itsestään selvää tietoa kohtaan, mikä kehottaa meitä epäilemään tekemiämme oletuksia siitä, miten maailma ilmenee meille. Tästä seuraa, että maailmasta voi olla monia ymmärryksiä (sosiaalisia rakennelmia), jotka tuovat erilaisia näkemyksiä siitä, miten tulisi toimia. (Burr 2003; 3,5.) Tutkimuksessani en määrittele etukäteen työhyvinvointia, koska tavoitteenani on hahmottaa sen merkityksiä sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksen kautta. Sosiaalinen konstruktionismi haastaa funktionalistisen työhyvinvointitutkimuksen tuottamia yleistyksiä siitä, mitä työhyvinvointi on.

3 TYÖHYVINVOINTI LIKETOIMINNAN KONTEKSTISSA

Työhyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessa työhyvinvointi voidaan ymmärtää hyvin monella eri tavalla. Tuon näitä erilaisia käsityksiä esille kirjallisuuskatsauksessani. Teen aikaisemman tutkimuksen osalta jaottelun funktionalistiseen ja konstruktionistiseen työhyvinvointitutkimukseen. Tämä erottelee toisistaan kaksi tieteenfilosofisista oletuksiltaan erilaista lähtökohtaa työhyvinvointia kohtaan. Perinteinen eli funktionalistinen työhyvinvointitutkimus pitää sisällään tutkimukset, jotka tarkastelevat työhyvinvoinnin yksilöllisiä kokemuksia ja keskittyvät työhyvinvointi käsitteen määrittelyyn. Konstruktionistiseen tutkimukseen taas kuuluvat ne tutkimukset, jotka keskittyvät tarkastelemaan työhyvinvoinnin saamia aikaan ja paikkaan sidottuja erilaisia merkityksiä ja työhyvinvoinnin sosiaalista rakentumista.

Työhyvinvointia (engl. wellbeing at work, vocational well-being, employee well-being ym. käsitteet) on tutkittu paljon ja monella eri tutkimuskentän alueella. Rajaani kirjallisuuskatsauksen käsittelemään liiketoiminnan yhteydessä tehtyjä tutkimuksia, jolloin ulkopuolelle jää julkisen puolen ja kolmannen sektorin organisaatioita käsittelevä työhyvinvointi. Työhyvinvointia on tutkittu paljon myös psykologian tutkimusalueella, mutta keskityn tarkastelemaan työhyvinvointia organisaatio- ja johtamistutkimuksessa.

Tutkimuskenttä on kovin hajanainen, vaikka työhyvinvointia on tutkittu laajalti. Pyrin kirjallisuuskatsaukseni osalta kokoamaan liiketoiminnan yhteyteen kuuluvan työhyvinvoinnin tutkimuksen. Tarkoitus on tarkastella, miten työhyvinvointia lähestytään ja miten se ymmärretään tutkimuksissa. Tutkimukseni sijoittuu konstruktionistiseen työhyvinvointitutkimukseen organisaatio- ja johtamistutkimuskentällä. Lähtökohtana on ajatus työhyvinvoinnin rakentumisesta ihmisten välisissä suhteissa.

Työhyvinvointitutkimuksen ajankohtaisuutta voidaan perustella monesta eri näkökulmasta käsin. Työhyvinvointitutkimuksen taustalla on usein ajatus siitä, että työ vaikuttaa ihmiseen ja hänen työhyvinvointiin. Friedmanin (2015) mukaan työn muuttunut luonne ja teknologiset edistysaskeleet ovat johtaneet siihen, että töiden tekeminen on mahdollista ympäri vuorokauden. Samaan aikaan kuitenkin ahdistuneisuus ja työuupumus lisääntyvät. Fernandez (2016) pitää epätodennäköisenä, että työpaikkojen määrä kasvaisi, vaikka työ

muuttuu koko ajan vaativammaksi ja monimutkaisemmaksi. Tämä asettaa työhyvinvoinnin erittäin ajankohtaiseksi tutkimusaiheeksi ja korostaa työhyvinvoinnin tutkimisen tarvetta.

3.1 Funktionalistinen työhyvinvointitutkimus

Funktionalistisesta tutkimuksesta käsin työhyvinvointi nähdään hyödyllisenä ja tavoiteltavana asiana. Työhyvinvointi nähdään usein välineenä, jonka avulla tavoitellaan yrityksen tuloksellisuutta, sairauspoissaolojen vähentämistä ja työurien pidentämistä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvointiin liittyy kausaalinen ketju. Asioilla tai toimenpiteillä vaikutetaan työhyvinvointiin, ja työhyvinvoinnilla parannetaan esimerkiksi tuloksellisuutta.

Funktionalistinen tutkimus on toteutettu pitkälti kvantitatiivisella tutkimusotteella. Monet tutkimukset pyrkivät tekemään yleistyksiä ja muodostamaan työhyvinvointimalleja, joiden mukaan olisi hyvä toimia organisaatiossa. Nämä ”ideaalimallit” eivät kuitenkaan ota huomioon esimerkiksi sitä, että työhyvinvointi saa erilaisia merkityksiä eri konteksteissa.

3.1.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Funktionalistinen työhyvinvointitutkimus pyrkii määrittelemään työhyvinvointia. Työhyvinvointi on moninainen ilmiö, jolle ei ole selkeää määritelmää (Danna & Griffin 1999). Dienerin ja Seligmanin (2004) mukaan työhyvinvoinnin taustalla olevan hyvinvoinnin voidaan katsoa olevan ihmisten arviointeja ja tunteita heidän elämästään. He pitävät hyvinvointia itsessään tärkeänä tuloksena, mutta sen avulla saadaan aikaan muitakin haluttuja tuloksia. (Diener & Seligman 2004.) Seligmanin (2008) mukaan hyvinvointi sisältää positiivisen tunteen, sitoutumisen, tyytyväisyyden ja merkityksen. Schutte ja Vainio (2010) puolestaan määrittävät ihmisen hyvinvoinnin heijastavan yksilön terveyttä ja tyytyväisyyttä työtä ja elämää kohtaan. Tämän määritelmän mukaan työhyvinvointi koetaan kokonaisvaltaisena käsitteenä, joka luonnehtii ennen kaikkea työelämän laatua. (Schutte & Vainio 2010.)

Grant, Christianson ja Price (2007) määrittävät työhyvinvoinnin työntekijän kokemusten ja suorituskyvyn kokonaisvaltaiseksi laaduksi. Työntekijän hyvinvoinnissa keskeisiksi asioiksi määrittyvät onnellisuus, terveys ja ihmissuhteet. Moniulotteisen työhyvinvoinnin pääulottuvuudet ovat psykologinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Psykologinen tarkastelu määrittää hyvinvoinnin subjektiiviseksi kokemukseksi, fyysinen tarkastelu keholliseksi terveydeksi ja toimimiseksi, sosiaalinen ihmissuhteiksi ja toimimiseksi. Psykologinen ja fyysinen tarkastelutapa keskittyvät kumpikin yksittäisten työntekijöiden ominaisuuksiin, kun taas sosiaalinen hyvinvointi keskittyy työntekijöiden välillä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa esimerkiksi luottamusta, sosiaalista tukea, vastavuoroisuutta tai yhteistyötä. Työ ja työntekijän fyysinen terveys yhdistetään tutkimuksissa toisiinsa, koska työ saattaa aiheuttaa työntekijälle vahinkoa tai sairauden. Toisaalta taas työ voi olla stressin aiheuttaja. Työstä seuraa myös etuja, jotka mahdollistavat työterveyshuoltopalveluiden käyttämisen. (Grant ym. 2007.)

Harter (2003) ja muut määrittävät työhyvinvointia onnellisuuden ulottuvuudesta käsin ja tuovat esille ”onnellisen - tuotteliaan työntekijän” -hypoteesin, jonka mukaan onnellinen työntekijä sitoutuu työhön ja vaikuttaa työhön positiivisesti. Tämä näkyy esimerkiksi työtyytyväisyytenä tai luottamuksena. (Harter ym. 2003.) Myös monet muut (esim. Diener & Seligman 2004, McKee 2014, Van De Voorde 2011) tukevat ajatusta onnellisen työntekijän hypoteesista. McKee (2014) tukee myös ajattelua onnellisesta työntekijästä. Kymmeniä yrityksiä ja satoja työntekijöitä tarkastellut tutkimus osoittaa onnellisten ihmisten olevan parempia työntekijöitä, koska he sitoutuvat työhön, ja heidän kollegansa tekevät myös kovemmin töitä. Vastaavasti onneton ihminen vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon tartuttamalla asenteen muihin. Heidän tunteet ja ajattelutapa vaikuttavat valtavasti toisten työntekijöiden mielialaan ja toimintaan. (McKee 2014.)

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan usein stressistä, ahdistuksesta ja työuupumuksesta, mikä ohjaa tarkastelun painottuvan kielteiseen näkökulmaan. Tällaiset tutkimukset tarkastelevat työhyvinvointia jostakin oireesta käsin. Taustalla on oletus siitä, että työ vaikuttaa ihmiseen ja hänen työhyvinvointiinsa. Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaankin usein työpahoinvoinnista. Näkökulman valinta vaikuttaa siihen, miten työhyvinvointi merkityksellistyy tutkimuksessa. Työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkastellaan, miten sitä pystytään edistämään. Sen sijaan työpahoinvointilähtöinen tarkastelu pyrkii löytämään keinoja vähentää pahoinvointia, jolloin ei edes puhuta hyvinvoinnista. Schutlen ja Vainion

(2010, 423) mukaan suurin osa työhyvinvointimalleistakin keskittyy työn stressitekijöihin ja uhkiiin, jolloin ne laiminlyövät mahdolliset positiiviset vaikutukset, kuten tulon, sitoutumisen, henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen.

Harter (2003) ja muut osoittavat kaksi näkökulmaa työhyvinvointiin. Stressinäkökulmasta liiallinen haasteiden määrä tai ikävystyminen haittaavat työntekijöiden suoritusta ja elämänlaatua. Tämän mukaan terve työvoima tarkoittaa sitä, että liiallisia haasteita tai ikävystymistä ei ole. Hyvinvoinnin näkökulmasta käsin tarkasteltuna positiivisen tunteen läsnäolo ja positiiviset arvioinnit ovat tärkeitä. Tämä määrittää terveen työvoiman työntekijöiksi, joilla on positiivisia tuntemuksia, jotka johtavat onnellisempiin ja tuotteliaampiin työntekijöihin. (Harter ym. 2003.) Harterin ja muiden tarkastelu on siis osoitus siitä, että työhyvinvointia lähestytään usein joko ”negatiivisesta” tai positiivisesta näkökulmasta käsin.

Attridge (2009) tuo esille vastakohtaiset tutkimukset, jotka käsittelevät työhyvinvointitutkimusten jakaantumista negatiiviseen ja positiiviseen näkökulmaan. Esimerkiksi burn-outia tarkasteleva tutkimus on siirtynyt sen vastakohtaan, työn sitoutumisen tutkimiseen. Näin yksittäisten negatiivisten lähestymistapojen sijaan tutkimukset ovat laajentaneet tarkastelua positiiviseen lähestymiseen työntekijän hyvinvointia kohtaan. Tästä näkökulmasta katsottuna moni käsite muotoillaan kokonaan uudelleen, kuten esimerkiksi uupumus voidaan määrittää työn sitoutumisen heikkenemiseksi. Tämä kehitys heijastaa työhyvinvoinnin tutkimuksessa uutta suuntausta kohti ”positiivista psykologiaa”, joka keskittyy tarkastelemaan ihmisen vahvuuksia ja optimaalista toimintaa sen sijaan, että keskityttäisiin heikkouksiin ja toimintahäiriöihin. (Attridge 2009, 71.)

3.1.2 Toimijatahojen roolit

Yrityksen kontekstiin kuuluu useita toimijoita ja työhyvinvointitutkimuksessa tarkastellaan joiltakin osin sitä, millaisia rooleja eri toimijoille kuuluu työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Roolit työhyvinvoinnin yhteydessä vaihtelevat hieman lähestymistavasta riippuen, ja pieniä painotuseroja näkökulmien suhteen on havaittavissa. Yleensä huomio kiinnitetään henkilöstöjohtajaan, joka korostaa keskijohdon aseman merkityksestä organisaatiossa.

Henkilöstöjohtajien tarkastelu työhyvinvoinnin yhteydessä käsittelee erityisesti sitä, miten he onnistuvat luomaan kokonaisvaltaisen lähestymisen organisaation ihmisiin.

McKeen (2014) mukaan johtajien tehtävänä on luoda ympäristö, jossa ihmiset voivat menestyä. Seppälän (2016) mukaan johtajat voivat luoda enemmän hyvinvointia kuin hyvinvointisuunnitelmat. Tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi positiivinen työkuultuuri johtaa parempaan työntekijän uskollisuuteen, sitoutumiseen, suorituskyykyyn, luovuuteen ja tuottavuuteen. (Seppälä 2016.) McKeen (2014) mukaan työntekijöiden sitoutuminen vaatii merkityksellisen vision tulevaisuudesta, päämäärän tunteen ja hyvät ihmissuhteet. Sitouttaminen vaatii siis johtajilta vision luomista, ihmisten yhdistämistä laajempaan päämäärään, palkitsemista ja vuorovaikutusta ihmisten välillä. Tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat tietää tulevaisuudesta, mutta monet johtajat eivät kerro yrityksen tai henkilökohtaisen tason tulevaisuuden tavoitteita. Tämä taas johtaa työntekijöiden menettämiseen. Päämäärän tunteeseen liittyy työn kokeminen merkityksellisenä ja oman panoksensa näkeminen laajemmassa mittakaavassa. Hyvät ihmissuhteet merkitsevät työntekijöille ja johtajille luottamuksellisia ja tukea antavia suhteita. Ne vaikuttavat myönteisesti mieleen ja haluun edistää tiimiä. (McKee 2014.)

Renwick (2003) näkee henkilöstöjohtajalla olevan kaksi roolia liittyen työhyvinvointiin. Ensimmäinen rooli on työhyvinvoinnin ”holhooja”, jonka mukaan henkilöstöjohtajat ovat strategisia kumppaneita ja työntekijöiden puolustajia. Toinen rooli on työhyvinvoinnin ”peluri”. Tämä strateginen lähestymistapa merkitsee sitä, että henkilöstöjohtajat eivät kiinnitä riittävästi huomiota operatiiviseen henkilöstöresurssien työhön. Renwickin (2003) mukaan työhyvinvoinnin pelurin rooli oikeuttaa esimiehet tekemään työntekijöiden kannalta huonoa tulosta henkilöstöjohtamisen alueella, koska linjaus ei pidä henkilöstöresurssityötä tärkeänä muiden tehtävien rinnalla. (Renwick 2003, 344-345.)

Brown, Metz, Cregan ja Kulik (2009) tarkastelevat myös henkilöstöjohtajan roolia työhyvinvoinnin suhteen ja löytävät kaksi roolia. Perinteinen työntekijäkeskeinen rooli näkee henkilöstöjohtajan katsovan asioita ”työntekijän silmin”. Tämä rooli vaatii henkilöstöjohtajaa tukemaan työntekijän tarpeita ja tavoitteita. Strategisen kumppanuuden rooli puolestaan vaatii henkilöstöpäällikköä ottamaan huomioon organisaation suorituskyykyyn ja mission. Nämä kaksi roolia vaativat henkilöstöjohtajalta hyvinkin erilaisia näkemyksiä ja taitoja. (Brown 2009, 271.)

Brownin (2009) ja muiden mukaan henkilöstöjohtajan työ on analysoimista ja ratkaisujen etsimistä organisaation ongelmiin yhdessä johdon kanssa. Tähän työhön kuuluu strategisen suunnittelun lisäksi henkilöstöresurssien kohdistaminen organisaation missioon ja tavoitteisiin. Tarkoituksena on maksimoida työntekijöiden panosta organisaation suorituskyykyyn. (Brown ym. 2009, 271.) Organisaation koko vaikuttaa siihen, miten henkilöstöjohtajan rooli jakaantuu näiden roolien kesken. Pienten organisaatioiden henkilöstöjohtajat kokevat, että joutuvat väistämättä käsittelemään työntekijäkeskeisiä toimintoja. Myös työmäärällä on vaikutusta siihen, miten henkilöstöjohtajat kokevat rooliensa jakaantuvan. (Brown ym. 2009, 280-282.)

Henkilöstöjohtajat eivät ota huomioon sitä, että työntekijäkeskeiset toiminnot olisivat ristiriidassa strategisen kumppanuuden vastuiden kanssa. Monet johtajat ovat sitä mieltä, että työntekijäkeskeinen rooli edistää organisaation strategisia tavoitteita. Brown (2009) ja muut esittelevät käytännön haasteita, jotka liittyvät henkilöstöjohtajan rooleihin. Ensimmäinen haaste tulee vastaan siinä, kun työntekijät pitävät henkilöstöjohtajaa ”äänitorvena”, kun taas henkilöstöpäällikkö itse pyrkii olemaan neutraali osapuoli. Toinen haaste on epäselvyys siitä, kuka henkilöstöjohtajaa edustaa. Kolmas käytännön haaste on tarve olla objektiivinen suorituskyykyyn arvioinneissa, koska henkilöstöjohtaja usein osallistuu työntekijän suorituksen arviointiin. Neljäs haaste liittyy työntekijäkeskeisten toimintojen taloudellisten etujen osoittamiseen. (Brown ym. 2009, 285-287.)

Tutkimukset korostavat henkilöstöjohtajan roolia työhyvinvoinnissa. Renwickin (2003) mukaan tämä asettaa työntekijät henkilöstöjohtajan toimien kohteeksi. Työntekijöiden näkökulmasta käsin tarkasteltaessa huomio kiinnittyykin siihen, miten henkilöstökäytännöt saadaan näkymään työorganisaatioissa. (Renwick 2003, 341). Henkilöstöjohtajien roolin korostaminen pitää työntekijöitä passiivisena osapuolena työhyvinvoinnin muodostumisessa. Heidän aktiivisuus nähdään vaikeaksi, koska tieto työhyvinvoinnista tulee tutkijoilta ja muilta asiantuntijoilta, ja tämän seurauksena keinot sen edistämiseen johdolta. (Renwick 2003.) Tämän näkemyksen taustalla on oletus siitä, että työntekijät ovat johdon toimien välineenä ja työvoima nähdään ennen kaikkea tuottavuuden resurssina. Robertson, Birch ja Cooper (2012) tuovat työhyvinvoinnissa sidosryhmien roolien tarkastelun hieman lähemmäksi työntekijöitä. He ovat testanneet hypoteesia siitä, että työntekijän tuotteliaisuuden taso on yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin ja työasenteeseen. Tutkimus osoittaa, että psyykkinen hyvinvointi tuo lisäarvoa työhön ja

työasenteisiin, ainakin silloin, kun työntekijät raportoivat itse suorituskyvyn tasoja. (Robertson ym. 2012, 224.)

Tutkimukset osoittavat, että työnantajat ovat kiinnostuneita työhyvinvoinnista. Yksilöiden tyytyväisyyden ja yksilöiden suorituksen välistä suhdetta on tutkittu. Tyytyväisemmät työntekijät ovat yhteistyökykyisempiä, auttavaisempia kollegoja kohtaan, täsmällisempiä, tehokkaampia ja pysyvät yrityksessä pidempään kuin tyytymättömät työntekijät. (Harter ym. 2003, 2-3.) Työntekijän kannalta tämä merkitsee sitä, että työnantaja haluaa panostaa työhyvinvointiin. Myös Grant (2007, 51) ja muut tukevat tätä toteamalla, että johtajat ja esimiehet uskovat siihen, että onnellinen ja terve työntekijä voi tehdä enemmän, jonka seurauksena myös tuottavuus kasvaa.

3.1.3 Tuloksellisuus ja työhyvinvointi

Funktionalistisessa tutkimuksessa työhyvinvointi nähdään hyödyllisenä ja tavoiteltavana asiana. Työhyvinvointi toimii välineenä jonkin muun asian tavoitteluun, kuten yrityksen tuloksellisuuteen tai sairauspoissaolojen vähentämiseen. Työhyvinvoinnin yhteyttä organisaation menestykseen onkin tutkittu paljon (Harter, Schmidt & Keyes 2003), ja silloin se liitetään monien tutkimuksien kohdalla henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyteen. Tarkastelu kiinnittää huomion työhyvinvoinnin, henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisiin suhteisiin. Harterin (2003) ja muiden mukaan työhyvinvoinnin yhdistäminen tuloksellisuuden keskusteluun korostaa työhyvinvoinnin pitämistä tavoiteltavana asiana, johon panostamalla saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia. Tämän mukaan työhyvinvointi on työnantajan kannalta hyödyllinen asia. (Harter ym. 2003.)

Van De Voorde (2012) ja muut jakavat työhyvinvointia käsittelevän kirjallisuuden kahteen näkökulmaan liittyen siihen, miten työhyvinvointia kunnioitetaan henkilöstöjohtamisessa suhteessa organisaation suorituskyyyn. Ensimmäinen näkökulma pitää sisällään henkilöstöjohtamisesta tulevat työnantajan ja työntekijän edut, joita kutsutaan ”keskinäisiksi voitoiksi”. Toinen näkökulma näkee henkilöstöjohtamisen kannattavan organisaation suorituskyyä, mutta sillä ei ole vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Tätä näkökulmaa kutsutaan ”ristiriitaisiksi tuloksiksi”. (Van De Voorde ym. 2012, 391.) Guest (2002) esittää kuitenkin, että työntekijä pitäisi sisällyttää henkilöstöjohtamiseen, jolloin huomio kiinnittyisi henkilöstöjohtamisen ja työntekijöiden tulosten (tyytyväisyys, hyvinvointi)

väliseen yhteyteen. Näin työhyvinvointi ei olisikaan väline yrityksen tuloksellisuuteen, vaan työntekijöiden tulokset, esimerkiksi hyvinvointi, olisivat päämäärä itsessään. (Guest 2002.) Tähän liittyy myös ”musta laatikko” (Ramsay ym. 2000), jonka avulla pyritään ymmärtämään yrityksessä tehtävien päätösten ja työntekijöiden reaktioiden välistä suhdetta (Vanhala & Tuomi 2006).

Grantin (2007) ja muiden mukaan on näyttöä siitä, että henkilöstön hyvinvoinnilla on vaikutusta suorituskyykyyn ja organisaatioiden selviytymiseen, kuten sairauden ja terveydenhoidon kustannuksiin, poissaoloihin, liikevaihtoon ja työsuoritukseen. Johtamiskäytännöillä onkin usein selkeä tavoite tässä kohtaa: parantaa suorituskyykyä lisäämällä työntekijöiden hyvinvointia. Grant (2007) ja muut tarkastelivat johtamiskäytäntöinä työnsuunnittelua, kannustinjärjestelmää, tiimien rakentamista ja turvallisuusaloitteita. Näillä johtamiskäytännöillä on eri ulottuvuuksia työhyvinvointiin. Johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin muokkaamalla tyytyväisyyttä työtä kohtaan ja yleensäkin elämään, työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin vaikuttamalla terveyteen sekä työntekijöiden sosiaaliseen hyvinvointiin tarjoamalla mahdollisuuksia ihmissuhteisiin. (Grant ym. 2007, 51–52.) Nämä johtamiskäytännöt korostavat sitä, että johto vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin tarjoamalla työhyvinvointia tukevia palveluita sekä ”mahdollistaa” hyvinvoinnin ja terveyden kokemisen tai niiden edistämisen. Myös Guestin (2002, 335) mukaan tietyt henkilöstöjohtamiskäytännöt liittyvät parempaan työn ja elämän laatuun. Näihin käytäntöihin kuuluvat työn suunnittelu, osallistuminen ja tiedotus. (Guest 2002, 335.)

Dienerin ja Seligmanin (2004) mukaan työntekijöiden hyvinvointi on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen ja suorituskyykyyn. Appelbaum (2002) korostaa kuitenkin vaikeutta tietää, milloin työhyvinvointi ja tuloksellisuus kumpikin paranevat samaan aikaan. Tämä johtuu siitä, että tutkimus on keskittynyt pitkälti tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta, sekä henkilöstöjohtamisen ja organisaation keskinäistä yhteyttä. (Appelbaum 2002.) Baptiste (2007) on samoilla linjoilla siinä, että työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välinen yhteys ei ole yksinkertainen. Lähtökohtaisesti henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin, ja vaikutus on yleensä positiivinen. Erityisesti johdon tuki ja luottamuksen kehittäminen edistävät työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvointia parantavat käytännöt eivät kuitenkaan

välttämättä ole samoja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka johtavat korkeaan tuloksellisuuteen. (Baptiste 2007.)

Grant (2007) ja muut myös kyseenalaistavat työhyvinvoinnin pitämistä tavoiteltavana asiana, koska johtamiskäytäntöihin liittyvien kompromissien takia siihen panostaminen ei merkitse aina pelkästään positiivisia vaikutuksia. Johtamiskäytännöt ovat yleensä rakenteeltaan sellaisia, että niiden selkeänä tavoitteena on parantaa suorituskkyä lisäämällä työhyvinvointia. Käytännöt luovat kuitenkin usein kompromisseja työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamiskäytännöt voivat parantaa yhtä työntekijän hyvinvoinnin ulottuvuutta, mutta heikentää samanaikaisesti toista ulottuvuutta. Grantin (2007) ja muiden tarkastelemia käytäntöjä olivat työn uudelleenmuotoilu, kannustinjärjestelmä, tiimin rakentaminen ja turvallisuuskäytännöt. (Grant ym. 2007, 51.) Tämä näkökulma kiinnittää huomion työhyvinvoinnin moniulotteisuuteen.

Kompromissit ovat yleisiä organisaatioiden toiminnassa, koska johtajan täytyy tehdä kompromissi varsin usein esimerkiksi lyhyen aikavälin voiton ja pitkän aikavälin innovaation välillä. (Grant ym. 2007, 52-53.) Tämä tekee hyvinvoinnin kompromisseista tärkeitä ja haastaa johtoa tekemään työssään ratkaisuja, joihin voi liittyä valintojen tekemistä vaikeissakin asioissa. Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään monimutkaisena tehtävänä johtamiskäytäntöihin liittyvien kompromissien takia. Johtajat miettivät usein työntekijöiden hyvinvointia liian suppeasti rajoittamalla huomionsa vain yhteen ulottuvuuteen, esimerkiksi työtyytyväisyyteen. (Grant ym. 2007.)

3.2 Konstruktionistinen työhyvinvointitutkimus

Konstruktionistinen työhyvinvointitutkimus ei määrittele etukäteen työhyvinvointia, vaan tutkii sen saamia merkityksiä tarjoamalla tilanteisen tulkinnan. Tämä näkökulma näkee työhyvinvoinnin monitulkintaisena, tilanteeseen sidottuna ja ennen kaikkea suhteissa rakentuvana ilmiönä. Työhyvinvointia on tutkittu huomattavasti vähemmän konstruktionistisesti kuin funktionalistisesti. Diskurssianalyttiset tutkimukset ovat usein työhyvinvoinnin sijaan keskittyneet tarkastelemaan työhyvinvoinnin lähikäsitteitä. Paso (2007) tarkastelee väitöskirjassaan työkykyä ja vie tarkastelun melko lähelle

työhyvinvointia, koska huomio kiinnittyy yksilön kykyjen sijaan laajempaan näkemykseen hyvinvoinnista. Sointu (2005) tarkastelee työhyvinvoinnin ilmaantumista muuttuvina hyvinvointidiskursseina.

Costea, Crump ja Amiridis (2007; 2008) yhdistävät työhyvinvoinnin managerialismiin, jolloin työhyvinvointi on osa laajempaa kokonaisuutta ja managerialismin kohde. Tämän mukaan työhyvinvointi, kulttuuri, sitoutuminen, suorituskky, tiedon tuottaminen ja luovuus nähdään lähinnä muoti-ilmiöinä. Niiden käyttö liittyy siihen, että diskurssien yhteydessä tarkastellaan usein toimijuuksia. Näin työhyvinvointi näyttäytyy ennen kaikkea toimijuuden hallintana. (Costea ym. 2007; 2008.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä osana muita työelämään liittyvien ilmiöiden diskursseja, kuten stressi, työuupumus ja työterveys. Harkness (2005) ja muut lähestyvät stressitutkimusta diskurssianalyttisellä tutkimusotteella selvittäessään työntekijöiden näkemyksiä työstressistä. Tämän mukaan puhuminen stressaantuneesta olotilasta on sosiaalisesti hyväksyttävä tapa ilmaista epämiellyttävää oloa. (Harkness ym. 2005.) Sen sijaan Allender, Colquhoun ja Kelly (2006) tarkastelevat kilpailevia työterveysdiskursseja, joista nostetaan esille ”terveys elämäntapana” ja ”terveys turvallisuutena” -diskurssit.

Syrjälä ja Takala (2007) tarkastelevat etnografisessa tutkimuksessaan narratiiveja ja merkityksiä, jotka muodostuvat henkilöstön hyvinvoinnin välillä. Tässä työhyvinvointi näyttäytyy diskursiivisena konstruktiona ja monimerkityksellisenä ilmiönä, koska narratiivien ja merkityksien välillä on eroja organisaation ryhmissä. (Syrjälä & Takala 2007.) Monimerkityksellisyys työhyvinvoinnin yhteydessä tulee esille myös siinä, että työhyvinvointi konstruktiona näyttäytyy monen alan kirjallisuudessa. Monimerkityksellisyys näyttäytyy myös siinä, että se liitetään monen aihealueen piiriin, kuten muutosjohtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja laskentatoimeen.

Työhyvinvointia ja terveyttä voidaan tarkastella älyllisen pääoman komponenttina, joka voidaan ottaa osaksi johdon laskentatoimen uusia arviointeja (Holmgren Caicedo ym. 2010; Roslender ym. 2006). Näistä Roselendin (2006) ja muiden tarkastelu sijoittuu osittain funktionalistiseen suuntaan, kun taas Holmgren Caicedon (2010) ja muiden tarkastelu asettuu täysin konstruktionistiseen tutkimukseen. Työhyvinvointia voidaan mitata ja raportoida siitä sidosryhmille. Tuloksellisuuden korostaminen pitää työhyvinvointia

välineenä, jonka avulla tavoitellaan yrityksen tuloksellisuutta ja sairauspoissaolojen vähentämistä. Poissaolojen vähentämisen nähdään hyödyttävän sidosryhmiä. Älyllisen pääomateorian taustalla on ajatus ihmisestä ensisijaisesti aineettomana pääomana, joka pitää sisällään arvomuodostuksen. Näin työhyvinvointiin panostaminen koetaan hyödyllisenä asiana ja sen avulla on mahdollista parantaa pääoman arvoa niin arvonaluonnin kuin toimittamisen kannalta. (Holmgren Caicedo ym. 2010, 439.)

Holmgren Caicedo (2010) ja muut kyseenalaistavat työhyvinvoinnin johtamisen ja mittaamisen taustalla olevat motiivit, koska työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden kontrollin taustalla on idea ihmisen tuottavuuden nostamisesta. Näin työhyvinvointiin panostaminen voi palvella joskus pelkästään johdon intressejä. Työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyy haaste tulkinnasta, mikä koetaan terveeksi, ja mitkä ovat kriteerit sille (Holmgren Caicedo 2010). Tämä asettaa haasteen myös johtamiseen, koska työhyvinvointia halutaan kuitenkin usein kontrolloida ja seurata.

4 MENETELMÄT

Tässä luvussa tuon esille aineistoon, aineistonkeräämiseen ja -analysointiin liittyviä valintojani. Lisäksi otan kantaa tutkimuksen tekemiseen liittyviin eettisiin kysymyksiin.

4.1 Aineistonkeruun lähtökohdat

Työhyvinvointia koskeva tutkimukseni on laadullinen ja aineistonani on 19 haastattelua. Tässä alaluvussa kuvaan haastatteluprosessia ja pohdin siihen liittyviä valintojani. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 85) ja aineiston koon sijaan ratkaisevaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola ja Suoranta 1996, 39; Tuomi ja Sarajärvi 2013). Tutkielmani tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin merkityksiä tutkittavan yrityksen kontekstissa. Olen kiinnostunut, mitä ihmiset ajattelevat aiheesta ja millaisia merkityksiä työhyvinvointi saa heidän keskuudessaan. Haastattelu tuntui luonnolliselta tavalta kerätä aineistoa, koska silloin pystyy kysymään suoraan haastateltavilta, millaiset asiat näyttäytyvät tärkeinä heidän kokemuksissaan työhyvinvoinnista.

Haastattelun etuna on myös joustavuus, joka näkyy mahdollisuutena toistaa kysymys, oikaista mahdolliset väärinkäsitykset tai selventää ilmausten sanamuotoa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73). Mielestäni tämä on ehdoton hyöty verrattuna esimerkiksi kyselytutkimukseen. Haastattelutilanteessa huomasin, kuinka tärkeää on muotoilla kysymys uudelleen, jos haastateltava ei heti ymmärrä sitä. Lisäksi on tärkeää puhua haastateltavan kanssa yhteisestä asiasta samoja termejä käyttäen. Itse menin tilanteen mukaan ja kiinnitin huomiota kysymyksen muotoiluun ymmärrettäviksi. Tämä tuntui tärkeältä muun muassa siksi, että johto käytti hieman eri termejä kuin työntekijät.

Lähestyin haastateltavia puhelimitse. Kerroin heille puhelimesta tutkimuksen tarkoituksesta ja kyselin heidän halukkuudestaan osallistua tutkimukseen. Sovin yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa tutkimukseen liittyvistä käytännön asioista. Sovimme haastateltavien kanssa puhelun yhteydessä haastatteluajan ja kasvokkain tapahtuvien haastatteluiden osalta myös paikan, jossa haastattelu toteutettaisiin. Kasvokkain tapahtuvat haastattelut tehtiin kaikkien kohdalla työpaikalla rauhallisessa tilassa. Haastattelujen tekeminen työpaikalla oli luontevaa, koska ne tehtiin työpäivän aikana, jolloin haastateltavat

pääsivät nopeasti takaisin työtehtävien pariin. Gradutyöni sai hyvän vastaanoton yrityksen jäsenten keskuudessa. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluun ja olivat kiinnostuneita tutkimuksesta. Ihmiset puhuivat mielellään työstään ja pitivät tärkeänä sitä, että joku kuunteli heitä.

Osan haastatteluista tein puhelimitse pitkistä välimatkoista johtuen. Aikataulullisista syistä ei olisi ollut mielekästä lähteä tekemään yksittäisiä haastatteluja pitkän välimatkan päähän. Haastattelu tuntui huomattavasti helpommalta tehdä kasvokkain kuin puhelimitse, koska katsekontaktin ja samassa tilassa olemisen avulla yhteys haastateltavaan syntyi luontevammin. Toisaalta sain puhelinhaastatteluihin myös yllättävän nopeasti hyvän tuntuman, ja haastateltavat puhuivat mielellään omasta työstään. Monesti kuitenkin haastateltava teki puhelinhaastattelun aikana töitä, jolloin tilanteessa oli ulkopuolisia häiriötekijöitä, kuten auton ääntä ja erinäistä muuta meteliä. Tähän kiinnitin huomiota vasta haastatteluita litteroidessa.

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa etukäteen määritellyt teemat ovat kaikissa haastatteluissa samat (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Eskola & Suoranta 2008, 86; Tuomijärvi & Sarajärvi 2013, 75). Kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, mutta teemojen tehtävänä on varmistaa, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat asiat (Eskola & Suoranta 1998, 87-88). Menetelmänä teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja asioista ja heidän antamia merkityksiä asioille sekä merkityksien syntymistä vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltavat henkilöt eli tiedonantajat tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokemusta siitä. Tämän takia haastateltavien valinta täytyy olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85-86.) Tutkimusluvan saatuani puhuin yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa siitä, miten saisin tutkimukseni kannalta mahdollisimman kattavan ja sopivan aineiston kerättyä. Aluksi tarkoituksena oli tutkia vain paikkakunnan A terminaalia ja johtoa, mutta päädyin kuitenkin tutkimaan kaikkia kolmea terminaalia. Tämä sen takia, että toimipisteet ovat hyvinkin erilaisissa vaiheissa. Esimerkiksi paikkakunnan C terminaali on näistä uusien, minkä takia siellä ei myöskään vielä ole terminaalin esimiestä, vaan esimiestehtäviä hoitaa

tällä hetkellä kaksi ajojärjestelijää. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella työhyvinvointia koko yrityksen kontekstissa, tämäkin edellytti sitä, että kaikki terminaalit ovat mukana tutkimuksessa.

Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastattelussa saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja tätä voi edistää haastateltavan tutustuminen etukäteen aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.) Kerroin haastateltaville tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen siinä vaiheessa, kun sovimme haastattelusta. Tämän lisäksi kertosin vielä haastattelun alussa tutkimuksen tarkoituksen ja miten tutkimus hyödyttää tutkittavaa yritystä. Tässä vaiheessa moni haastateltava esitti minulle lisäkysymyksiä ja tuntui olevan selvästi kiinnostunut työhyvinvointia tarkastelevasta tutkimuksestani.

Kokemukset haastattelutilanteesta ja nauhurin käytöstä kasvoivat nopeasti haastatteluita tehdessä. Toimivat käytännöt löytyivät heti ensimmäisen haastattelun jälkeen ja haastattelun tekeminen tuntui luontevalta. Nauhoitin haastattelut nauhurin lisäksi varmuuskopiona puhelimeen teknisten ongelmien varalta. Tämä osoittautui hyödylliseksi keinoksi, koska yhden haastattelun aikana nauhurista loppui yllättäen paristot. Varmuusnauhoituksen ansiosta tämä ei aiheuttanut häiriötä haastattelun onnistumiseen, ja mitään haastatteluosaa ei jäänyt tallentamatta nauhalle.

Haastatteluajataulu oli sellainen, että haastatteluiden tekeminen ja niiden litterointi kulkivat suunnilleen samaan tahtiin. Litterointi eli sanasta sanaan puhtaaksikirjoitus on työlästä ja kaikkien haastatteluiden litterointi samalla kertaa olisi tuntunut huomattavan raskaalta. Toteuttamani tapa osoittautui erittäin hyväksi, koska viimeisen haastattelun jälkeen pääsin nopeasti kiinni aineistoon ja lukemaan litteroituja haastatteluja.

Haastattelun teemat muodostuivat aikaisemman tutkimustiedon ja yrityksen vuonna 2015 teettämän henkilöstökyselyn perusteella. Graduni ohjaaja kommentoi haastatteluun tekemääni teemarunkoa. Haastattelurunko löytyy kokonaisuutena liitteenä 1. Jaottelin työhyvinvoinnin eri teemojen alle. Jokainen teema alkoi pääkysymyksellä, jonka tarkoituksena oli antaa haastateltavalle mahdollisuus kertoa aiheesta melko avoimesti. Pääkysymysten lisäksi olin laatinut tukikysymyksiä, joita käytin haastatteluissa tarvittaessa. Kysymyksiä laatiessa kiinnitin erityistä huomiota kysymysten kuvailevaan ja avoimeen muotoon, jonka oletin kannustavan haastateltavaa kertomaan hyvinkin vapaasti

kokemuksistaan. Esitin haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä vasta hänen lopetettuaan vapaan kerronnan.

Ensimmäisen teeman *Urapolku* tarkoituksena oli taustoittaa henkilön päätymistä nykyiseen työtehtävään yrityksessä. Haastatteluissa huomasin tämän toimivan hyvänä lämmittelyteemana, koska kaikkien oli luontevaa alkaa kertomaan työurastaan. Tämän jälkeen teemana oli *Oma kokemus onnistuneesta/epäonnistuneesta työpäivästä*, jonka tarkoituksena oli saada haastateltava kertomaan, millaisena hän kokee onnistuneen työpäivän ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Joillakin haastateltavista tuntui olevan haastavaa kuvata onnistunutta tai epäonnistunutta työpäivää, koska työpäivät ovat välillä keskenään niin erilaisia. Silloin juttelu piti kääntää esimerkiksi edelliseen työpäivään ja sen tapahtumiin, jolloin siitä pystyi määrittelemään yksittäisiä onnistumisia tai epäonnistumisia. Keskimäärin onnistumista ja epäonnistumista sekä niihin vaikuttaneita tekijöitä oli kuitenkin helppo puhua.

Seuraavalla teemalla *Esimiehen/johdon toimien vaikutus onnistumisen/epäonnistumisen kokemuksiin* halusin selvittää ensinnäkin sitä, miten organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet työhön, ja toisaalta myös esimies-alaissuhteissa tapahtuneiden muutosten vaikutusta omaan työhön. Tämän jälkeen *Oma kokemus työhyvinvoinnista* -teema vei keskustelun haastateltavan ymmärrykseen työhyvinvoinnista ja mitkä tekijät työpaikalla vaikuttavat siihen myönteisesti tai kielteisesti. Teemalla *Työhyvinvoinnin johtaminen* pyrin selvittämään haastateltavan kokemuksia siitä, miten työhyvinvointi näyttäytyy suhteessa johtamiseen.

Teeman *Työyhteisö* tarkoitus oli selvittää, millaisena haastateltavat kokevat työyhteisön. Viimeinen teema *Motivaatio* antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaasti siitä, minkä he kokevat työssään parhaaksi ja toisaalta haasteellisimmaksi asiaksi. Tämän teeman sisällyttämistä haastatteluun mietin pitkään, mutta yllättäen se tuotti arvokasta tietoa tutkimusta varten. Teemat toimivat hyvin ja niitä ei tarvinnut muuttaa haastattelujen edetessä.

Kaikkein vaikeimmalta haastateltavista tuntui arvioida organisaatiossa tapahtuneita muutoksia, erityisesti esimies-alaissuhteissa tapahtuneiden muutosten vaikutuksia työhönsä. Työuran pituudella oli hieman vaikutusta siihen, miten henkilö tunnistaa organisaatiossa

tapahtuneita muutoksia. Uudet työntekijät näyttävät huomaavan viime vuosien muutokset paremmin kuin pitkään yrityksessä työskennelleet.

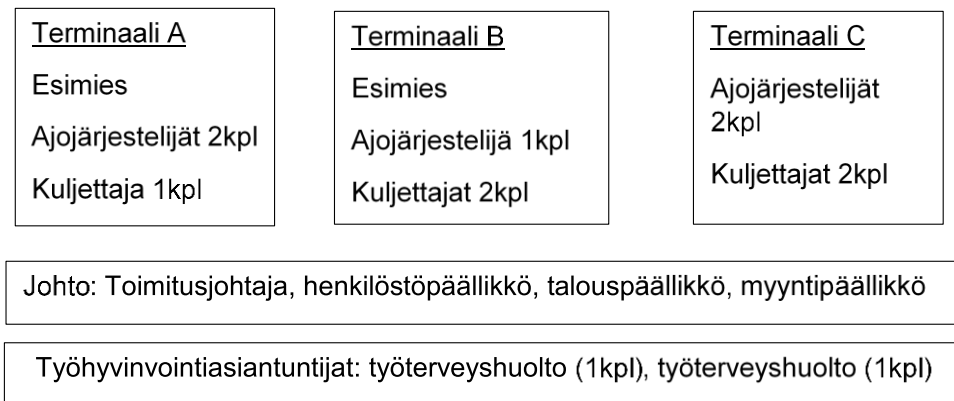
4.3 Aineiston esittely

Tarkoitukseni on selvittää työhyvinvoinnin merkityksiä tutkimuskohteena olevan yrityksen kontekstissa. Tutkielmaa varten keräämäni aineisto sisältää yhdeksäntoista haastattelua, jotka on kerätty aikavälillä 1.12.2015–5.2.2016. Haastatteluja on määrällisesti paljon (19kpl), mutta mielestäni vieläkin tärkeämpää on se, että yritys on mahdollisimman laajasti edustettuna aineistossa. Tämä tavoite toteutuu tutkimuksessani hyvin, koska olen ottanut huomioon kolme henkilöstön tasoa (johto, esimiehet, työntekijät) ja kolme toimipistettä (paikkakunnat A, B ja C). Näiden lisäksi olen haastatellut kahta työhyvinvoinnin asiantuntijaa, jotka ovat tärkeitä sidosryhmiä yrityksen työhyvinvoinnin kannalta. Paikkakunnalla D on taloushallinnon yksikkö, jossa työskentelee osa haastattelemistani johdon toimijoista.

Työntekijöiden näkökulman muodostavat kuljettajat. Keskijohtoon kuuluvat ajojärjestelijät ja terminaalien esimiehet. Ajojärjestelijöiden sijoittamista keskijohtoon perustelen heidän esimiesasemallaan kuljettajiin nähden. Paikkakunnan C ajojärjestelijöillä on kuitenkin jonkin verran suurempi esimiesvastuu kuin muilla paikkakunnilla, koska siellä ei ole vielä terminaalin esimiestä. Johdon näkökulmaa edustavat toimituspäällikkö, henkilöstöpäällikkö, myyntipäällikkö ja talouspäällikkö. Asiantuntijoiden näkökulmaan kuuluvat kaksi sidosryhmän edustajaa, joista toinen on työterveyshuollon ja toinen työeläkevakuutuksia tarjoavan yrityksen edustaja.

Kuviossa 1 on kuvattuna haastateltavien sijoittuminen yrityksessä. Kuviosta näkee, että työntekijöiden ja keskijohdon haastateltavat jakaantuvat tasaisesti terminaalien kesken.

HAASTATTELUT KULJETUSYRITYKSESSÄ



Kuvio 1. Tutkimuksen haastatteluaineisto: 19 haastattelua.

Tutkimuksessani käytän haastateltavista lyhenteitä, joiden logiikka on seuraavanlainen: työntekijät (T1, T2, T3...), ajojärjestelijät (A1, A2, A3...), esimiehet (E1 ja E2), johto (J1, J2, J3...) ja asiantuntijat (AS1 ja AS2). Lyhenteen kirjain kuvaa haastateltavan sijoittumista yrityksen eri tasoon, mutta haastateltavat on järjestetty numeroiden mukaan satunnaiseen järjestykseen.

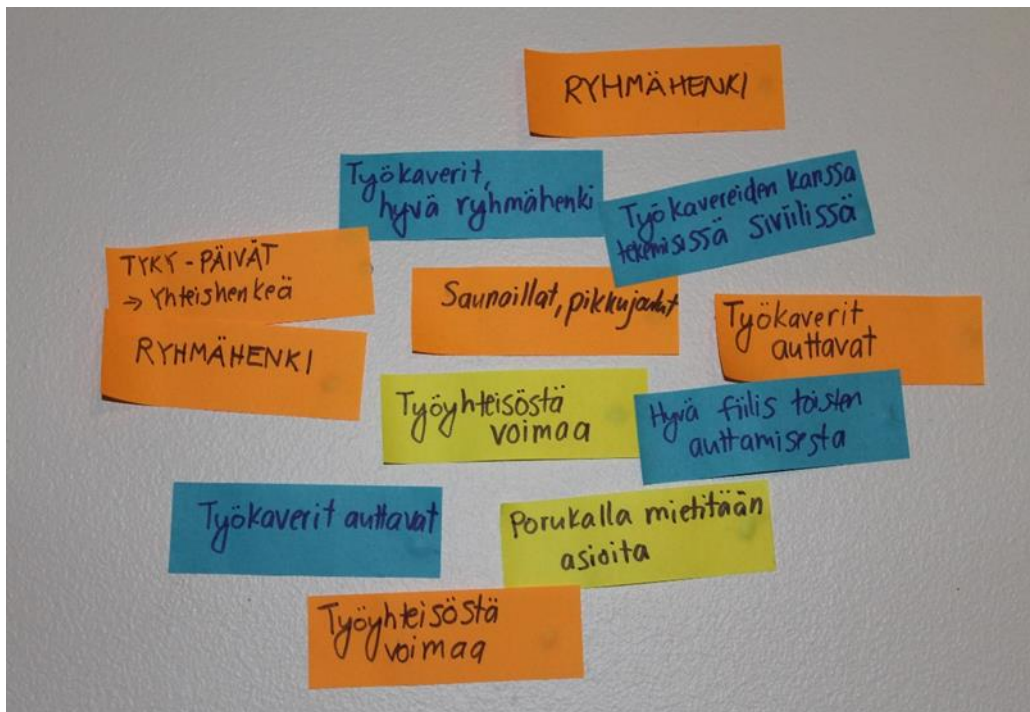
Haastattelujen lisäksi sain luettavakseni yrityksen vuonna 2015 tekemän henkilöstötutkimuksen, joka on tehty sidosryhmän (työeläkevakuutuksia tarjoava yritys) toimesta. Kyselyn vastausprosentti oli 50.

4.4 Aineiston analysointiprosessi

Laadullisen tutkimusaineiston analysoinnissa käytän hyväkseni sisällönanalyysiä, jonka avulla tarkastelen, millaisia merkityksiä työhyvinvointi saa aineistossa. Litteroin haastatteluaineiston sanasta sanaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138). Näin sain keräämäni aineiston tekstimuotoon, jonka jälkeen aineistoa oli mahdollista lukea. Luin puhtaaksi kirjoitettujen haastatteluiden lisäksi tekemiäni muistiinpanoja, joihin olin merkinnyt haastatteluista tekemiäni havaintoja. Analysointiprosessia voi kuvata vuoropuheluksi aineiston kanssa, koska se on jatkuvaa lukemista, kysymysten esittämistä ja kirjoittamista.

Analyysiani ohjasi tutkimuskysymys: ”Millaisia merkityksiä työhyvinvointi saa yrityksen tasoilla?”, johon hain vastauksia sisällönanalyysin avulla.

Aineiston ensimmäinen lukukierros toimi osittain asioiden palauttamisena mieleen, mutta samalla teemoittelin aineistosta esille nousevia aiheita. Teemoittamisella tarkoitetaan laadullisen aineiston ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan, jonka avulla verrataan teemojen esiintymistä aineistossa (Tuomi & sarajärvi 2013: 93). Luin aineistoa useita kertoja ja nostin esille teemoja, joiden avulla jäsensin aineistoa. Nostin aineistosta esiin haastateltavien lausumia aihealueiden tueksi. Tein käsitekarttoja, joiden avulla hahmotin eri teemoihin aineistosta esille tulevia työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kuvassa 1 on kuvattuna ”Työyhteisö voimavarana” -teeman käsitekartta. Käytännössä ryhmittely tapahtui kirjoittamalla post-it-lapuille työhyvinvointiin liittyviä asioita ja lainauksia, jotka ryhmittelin omiin aihealueisiin. Näin teemoitin aineistosta esille tulleet asiat ja lainaukset kuvaamaan työhyvinvoinnin merkityksiä.



Kuva 1. Käsitekartta ”Työyhteisö voimavarana” -teemasta.

Tarkastelin aineistoa aina yhdestä näkökulmasta käsin kerrallaan. Osa alkuperäisistä teemoista tuli mukaan lopullisiin tuloksiin, mutta osa muuttui analysoinnin aikana. Tutkimusaihe oli syytä pitää mielessä koko ajan, koska muuten analysointi olisi helposti laajentunut aiheen ulkopuolelle. Aineistosta tuli esille mielenkiintoisia asioita, jotka täytyi kuitenkin jättää rajatun tutkimusaiheen ulkopuolelle.

Teemat muotoutuivat lopullisiksi tuloksiksi analysointiprosessin aikana. Alkuperäisistä teemoista jäi pois esimerkiksi aikataulussa pysyminen ja työtehtävien selkeyttäminen, kun taas palautteen antaminen pysyi lähes sellaisenaan loppuun asti. Ryhmittelin lopulliset tulokset toimijatasojen mukaan, koska huomasin työhyvinvoinnin merkityksien toistuvan yrityksen tasojen sisällä. Sen sijaan yrityksen paikkakuntien kesken ei ollut suuria eroavaisuuksia.

4.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen yhteydessä olen kiinnittänyt huomiota mahdollisiin eettisiin ongelmiin. Tutkimusaineistoon kuuluu haastatteluiden lisäksi yrityksessä tehty henkilöstökysely, jonka on tehnyt henkilöstöpäällikkö. Kysely on salassa pidettävä asiakirja, joka täytyy jättää sen luottamuksellisen luonteen takia salaiseksi.

Haastattelin yrityksen työntekijöiden ja johdon lisäksi kahta yrityksen sidosryhmiin kuuluvaa erityisasiantuntijaa, koska halusin hahmottaa yrityksen työhyvinvointia laajemmassa kontekstissa. Näistä asiantuntijoista toinen edustaa työeläkevakuutusyhtiötä ja toinen työterveyshuoltoa. Molemmat ovat tärkeitä tahoja yrityksen työhyvinvoinnin kannalta. Haastattelin asiantuntijoita siitä lähtökohdasta, että miten he lähestyvät työhyvinvointia asiakasyritystensä kanssa. Toinen haastateltavista halusi tehdä kirjallisen salassapitosopimuksen, jotta mitään arkaluonteisia asioita ei päätyisi julkisuuteen.

Yrityksen tasolla sovin tutkimusluvasta suullisesti suoraan toimitusjohtajan kanssa. Tutkimusluvan jälkeen toimitin johtoryhmän jäsenille tutkimussuunnitelman, jossa kuvasin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksen ja alustavan aikataulun. Näin tietoa saatettiin yrityksen sisällä eteenpäin. Tämän lisäksi sovin vielä erikseen haastatteluista haastateltavien kanssa. Tutkittavalla täytyy olla mahdollisuus valita tutkimukseen osallistumisensa (Kuula 2011, 87). Lähestyin haastateltavia puhelimitse, jolloin kerroin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksen

ja kysyin halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Yleensä haastatteluaineistojen yhteydessä ei ole tarpeellista laatia tutkimussuostumusta tutkittavien allekirjoitettavaksi (Kuula 2011, 117). Myöskään minä en tällaista suostumusta haastateltaviltani pyytänyt.

Vapaaehtoinen päätös tutkimukseen osallistumisesta tehdään riittävän informaation perusteella (Kuula 2011, 107). Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltaville täytyy kertoa tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkittavia voi motivoida myös tieto siitä, millaista tietoa tutkimus tavoittelee ja miten tätä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa (Kuula 2011, 105). Tutkimukseni yhteydessä haastateltavia kannusti ajatus siitä, että yritys saa tärkeää tietoa käyttöönsä ja sitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

Nauhoitin kaikki haastattelut tutkimuskäyttöön, koska litteroinnin avulla ne on mahdollista saada analysoitavaan muotoon. Tutkittavaa täytyy informoida tutkimuksen aineiston käytöstä (Kuula 2011, 99) eli haastateltaville täytyy kertoa haastattelun nauhoittamisesta tutkimusta varten. Haastateltavilla ei ollut mitään nauhoittamista vastaan, eivätkä he kiinnittäneet nauhuriin huomiota haastattelun aikana. Haastateltavien informoimisen lisäksi nauhoittamisen yhteydessä täytyy kiinnittää erityistä huomiota nauhoitteiden tallentamiseen, jotta ne eivät joudu väärin käsiin. Suullinen informointi oli riittävä tapa tämän tutkimuksen yhteydessä, koska henkilötietoja ei paljasteta tutkimustulosten raportoinnin yhteydessä, ja nauhat säilytetään ainoastaan tutkimuksen teon ajan.

Aineiston anonymisointi tarkoittaa suorien ja epäsuorien tunnisteiden poistamista aineistosta tai niiden muokkaamista (Kuula 2011, 112). Takaan haastateltaville anonymiteetin muokkaamalla perustietoja, joiden perusteella heidän henkilöllisyytensä saattaisi ilmetä. Aineistosta käytettävissä lainauksissa ei ole näkyvillä tietoja, joiden perusteella heidät voitaisiin tunnistaa. Lainauksien käytön yhteydessä kiinnitän huomiota esimerkiksi siihen, että haastateltavan muista poikkeava puhetapa ei paljasta hänen henkilöllisyyttään.

5 CASE: TYÖHYVINVOINTI KULJETUSYRITYKSESSÄ

5.1 Yrityksen konteksti

Tutkimuksen tarkastelun kohteena on pohjoismaalainen menestynyt kuljetusyritys, joka tarjoaa muun muassa jakelukuljetus- ja muuttopalveluita. Yritys on kasvanut paljon, minkä seurauksena myös henkilöstön määrä on lisääntynyt merkittävästi. Tällä hetkellä henkilöstöön kuuluu noin 200 ihmistä, joista suurin osa (noin 150 henkilöä) on kuljettajia. Yrityksessä on jouduttu viime vuosien aikana pitämään kaksi kertaa YT-neuvottelut ja irtisanomaan työntekijöitä vähenevistä asiakkuuksien määristä johtuen. Henkilöstöä on kuitenkin pystytty palkkaamaan myöhemmin takaisin.

Yrityksen toiminta jakaantuu niin, että terminaaleja on eri paikkakunnilla kolme (A, B ja C). Näiden lisäksi taloushallinto on paikkakunnalla D. Olen jakanut henkilöstön tutkimustani varten kolmeen eri kategoriaan: työntekijät, keskijohto ja johto. Kuljettajat muodostavat työntekijöiden ryhmän. Keskijohtoon kuuluu ajojärjestelijät ja terminaalien esimiehet. Ajojärjestelijöiden tehtävänä on antaa työtehtäviä kuljettajille, jolloin heillä on myös esimiesvastuuta. Tämän takia he lukeutuvat keskijohtoon. Paikkakunnan C terminaalin ajojärjestelijöillä on tavallista suurempi esimiesvastuu, koska siellä ei ole erikseen terminaalin esimiestä. Johto muodostuu suuresta joukosta yrityksen ylimmän tason johtohenkilöitä, joihin kuuluu esimerkiksi toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö.

5.2 Yrityksen työhyvinvointiin liittyvät käytännöt

Yrityksessä aloitettiin pitämään muutama vuosi sitten työpajoja, joiden tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia. Niitä pidettiin muutaman kuukauden välein. Työpajoissa oli edustettuna yrityksen jokainen taso (kuljettajat, ajojärjestely, esimiehet, johto), jolloin ne koettiin myös hyväksi tavaksi ”jalkauttaa” asioita työntekijöiden tasolle. Työpajojen seurauksena yritykseen palkattiin henkilöstöpäällikkö hoitamaan työntekijöiden etua ja tekemään tekemätöntä työtä, jota oli havaittu olevan yrityksessä. Työpajoja ei ole enää järjestetty.

Kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleitä palkitaan ulkomaanmatkalla. Tämän jälkeen yritys kustantaa ulkomaanmatkan viiden vuoden välein. Yritys tarjoaa henkilöstölle liikuntaseteleitä, joita voi käyttää haluamallaan tavalla. Yritys tukee myös juoksutapahtumia ja sählyporukan pelireissuja. Näiden lisäksi työhyvinvointiin on pyritty panostamaan järjestämällä tyky-päiviä, jotka ovat vähentyneet viime vuosien aikana.

Yritys tekee työhyvinvointiin liittyvää yhteistyötä sekä työterveyspalveluja tarjoavan yrityksen että työeläkevakuutuksia tarjoavan yrityksen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdollisiin ongelma-kohtiin pyritään puuttumaan ajoissa, jotta pystyttäisiin välttämään pitkät sairauslomakierteet. Yrityksessä työt tehdään lain puitteissa, joka ulottuu työpäivän pituuteen ja palkan maksamiseen. Laki määrittää työpäivän maksimipituudeksi 15 tuntia, jonka ylittymistä yrityksessä ei sallita. Palkkaus on kuljetusalan työehtosopimuksen mukainen, joka työntekijöiden mukaan maksetaan sovitusti ja ajallaan.

6 TULOKSET

6.1 Työntekijät

6.1.1 Palautteen saaminen

Positiivinen palaute on tärkeää, koska se kertoo onnistumisesta työpäivän aikana. Tämä korostuu erityisesti kuljettajan työssä. Tällä hetkellä onnistumisista ja hyvin tehdyistä asioista ei anneta juurikaan palautetta esimiehen taholta, vaan palaute on lähinnä epäkohtiin puuttumista. Työntekijät ovat oppineet tunnistamaan hiljaisuuden esimiehen suunnalta merkitsevän sitä, että kaikki asiat ovat ”*balanssissa*” eli kunnossa. Työntekijät tuovat esille myönteisen palautteen puuttumisen yrityksen jokaisella toimipisteellä, eli paikkakuntien kesken ei ole eroavaisuuksia. Kuljettajat kuvailevat seuraavasti tämän hetkistä palautteen saamista:

”Palautetta pitäis saada esimiehiltä, että se jää tällä hetkellä kovinkin vähiin, että huonot asiathan aina kuuluu, mutta positiivisia niin vähemmän niitä kuuluu tuolla.” (T2)

”Annettais muutenkin kuin negatiivista palautetta, että jos jossakin asiassa on onnistunut, niin sekin tuotais julki ja aika pienistä asioista se kuitenkin koostuu.” (T4)

Työntekijät yhdistävät palautteen antamisen tärkeäksi osaksi työhyvinvointia, koska myönteinen palaute lisää ”*parempaa fiilistä*” ja kannustaa jaksamaan työssään, jolloin sillä on myös motivoiva vaikutus. Lisäksi ”*kehut onnistuneesta työstä*” lisääisivät hallinnan tunnetta omaa työtä kohtaan ja tunnetta siitä, että ”*kyllä mä pärjään työssäni*”.

Esimies koetaan tärkeäksi tueksi oman työn kannalta. Silti työntekijät kaipaavat enemmän ”*tsemppihenkeä myös esimiespuolelta*” ja toivovat esimiehen olevan nykyistä enemmän läsnä, kun tällä hetkellä ”*tuolla ne istuvat tietokoneen ääressä toimistolla*”.

Yrityksessä on ristiriita palautteen antamisessa. Työntekijöitä palkitaan myönteisestä asiakaspalautteesta, mutta työntekijät kokevat esimieheltä tulevan muun myönteisen

palautteen vähäiseksi. Myönteisestä asiakaspalautteesta tapahtuva palkitseminen on työntekijän lähimmän esimiehen vastuulla. Hänen tehtävänään on ”viedä homma maaliin” eli antaa ruokalippu ja saattaa palaute koko yrityksen tietoon. Tämäkin on kiinni täysin esimiehen sen hetkisestä ”fiiliksestä” ja ”intuitiosta”, eikä siinä ole samaa käytäntöä toimipisteittäin. Palautteen ristiriidasta tekee mielenkiintoisen se, että johto myöntää hyvän asiakaspalautteen antavan kuljettajille ”uskoa ja potkua” työhön. Esimiehet tiedostavat positiivisen palautteen merkityksen alaisille, mutta se ei tule esiin heidän työntekijöille antamassa palautteessa. Työntekijätkin peräänkuuluttavat sitä, että positiivisuus on tärkeää jokapäiväisessä työssä.

Palautteen antamisen vaikeus lähtee liikkeelle yrityksen aivan ylimmältä tasolta ja heijastuu alaspäin muihin esimies-alaissuhteisiin. Johto myöntää, että yritykseltä puuttuu työntekijöitä sitouttava palautejärjestelmä. Tämä koetaan tarpeelliseksi kahdestakin syystä. Ensinnäkin työntekijät myöntävät, että palaute kannustaisi jaksamaan työssään ja antaisi suuntaviivoja oikein tehdyistä asioista. Toiseksi, johdon tasollakin koetaan, että mahdollinen palautejärjestelmä tukisi ja kannustaisi henkilöstöä sitoutumaan yritykseen nykyistä paremmin.

Kuljettajien keskuudessa on vaihtuvuutta, joka ainakin johdon mukaan johtuu osaksi siitä, että halutaan vain tehdä ”muutakin kuin ratin kääntämistä”. Toisaalta sitoutuminen koetaan melko löyhäksi, jota tukee esimiehen seuraava kommentti:

”Kukaan ei koe, että tämä olisi hänen loppuelämänsä työpaikka. Kaikki kurkkii tuonne nurkan taakse.” (E1)

Esimiesten vaikeus antaa palautetta johtuu ainakin osittain siitä, että ”signaali ylhäältä päin on sen verran epämääräistä”, kuten eräs esimies asian ilmaisi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johto ei anna palautetta keskijohdolle. Tämä taas toistuu lumipalloefektin tavoin ja korostuu kaikkein eniten työntekijöiden tasolla. Samanlainen epämääräinen signaali toistuu yrityksessä myös tavoitteiden asettelussa, joka vaikuttaa osaltaan myös palautteen puuttumiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimiesten on vaikea antaa palautetta, kun johto ei kerro heille tavoitteita. Näin puuttuvat kriteerit onnistuneelle työlle. Kuljettaja kuvaa tätä näin:

”Kuljettajat eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan ja mitkä on tavoitteet, niin sitten on vaikea pyrkiä tavoitteisiin, jos ei tiedetä, onko se, että selviät päivästä ja kaikki jaettua vai mikä on” (T2)

Johdon suunnalta mainitaan myös palautejärjestelmän ongelmallisuus siinä mielessä, että sellaiset työntekijät eivät välttämättä saa tunnustusta, jotka sitä ansaitsivat. Hyvät työntekijät jäävät siis hieman varjoon, koska palaute painottuu epäkohtien mainitsemiseen. Johto kuvaa ongelmaa näin:

”Hyvät työntekijät on yleensä niitä meillä, että kuulee kun puhutaan, että ne on niitä, joista ei koskaan mitään kuulu.” (J4)

6.1.2 Työyhteisö voimavarana

Työntekijät kokevat työyhteisön ilmapiirin hyväksi ja puhuttelevat toisia työntekijöitä ”työkavereina”. He kokevat, että juuri se ”hyvä porukkahenki ja hyvät työkaverit” auttavat jaksamaan työssään. Työyhteisön näkemistä voimavarana tukee se, että työkavereita autetaan ja ”mietitään porukalla asioita”. Työntekijät hakevat toisilta työntekijöiltä tukea omaan työhön ja tietävät, että ”työkaverit aina auttaa ja tsemppailee ja hyvällä fiiliksellä mennään”. Työntekijät kuvaavat työyhteisön merkitystä seuraavasti:

”Tuo työyhteisö, niin kyllä siitä saa aika paljon voimia” (T5)

”Jos ryhmähenki ei ole hyvä, niin kyllä ei ole hyvä olla töissä” (T3)

”Pitäis olla a ja o se ryhmähenki työpaikalla, että ko meitäki on täällä niin paljon” (T3)

Edellisessä alaluvussa mainitsin, että kuljettajat toivovat esimieheltä nykyistä enemmän läsnäoloa ja sitä, että hän on työntekijöiden saatavilla. Ajojärjestelijät pitävät palkitsevana, jos ”hässäkästä” selviää itse. Kuljettajien keskuudessa on ajatusmalli, jonka mukaan ”olis hienoa, jos selviää yksin” eteen tulevista ongelmista. Kuljettajat arvostavat kykyä ratkaista ongelmat itse, mutta eivät kuitenkaan jää yksin asioiden kanssa. He hakevat tukea omalle työlleen työkavereista ja työporukasta. Toisten auttaminen koetaan myös mielekkääksi, kuten kuljettajat kuvaavat tätä:

Apua auton lastaukseen --- ei tarte ko kysyä vaan ja semmosia pieniä asioita, jotka sitten kuitenkin on isoja asioita. Että ei ajatella, että itellä on kiire ja ei nyt jouda auttaan, että autetaan kuitenkin” (T1)

”Saa hyvän mielen, kun on tehnyt jotakin täällä auttanut toisia ja toisella tulee hyvä mieli, niin kyllä itelläkin tulee sellainen hyvä fiilis sitten” (T2)

Kuljettajien kesken välittyy yhteisöllisyys, ja porukkaan kuuluminen on tärkeää. Tällä on suuri merkitys koko työyhteisön kannalta, koska yrityksen toimijoista suurin osa on kuljettajia. Johto korostaa kuljettajien ratkaisevan tästä syystä käytännössä koko työyhteisön tilan. Yhteisöllisyyttä kuvaa hyvin se, miten työntekijät ovat työaikana ja vapaa-ajalla keskenään tekemisissä:

”Sellaisia porukoita, missä ollaan myös vapaa-ajalla toistensa kanssa tekemisissä ja ne tuntee toisensa pitkän ajan takaa, eli ovat ystäviä ihan muutenkin - - kuljettajien keskuudessa on aika pitkälle sellainen hyvä veli - meininki, että soitetaan ja kysytään siltä kollegalta apua, kun tiedetään, että se osaa paremmin tai ja semmoista välitöntä tukea - - he ovat paljon tuolla tienpäällä, niin he myös paljon soittelee aina sitten siinä päivän mittaan, että ne on kyllä toistensa kanssa tekemisissä” (J2)

”Yhdessä tekeminen työn ulkopuolella” vahvistaa työyhteisön näkemistä voimavarana. Kaikki eivät kuitenkaan ole toistensa kanssa tekemisissä vapaa-ajalla, vaan kokevat tärkeäksi tulla toimeen muiden kanssa työaikana. Eräs kuljettaja kuvaa seuraavasti: *”Osan kanssa vähän vähemmän tulee oltua tekemisissä ja osan kans tosi paljon”*. Yhteisöllisyys tulee esiin muun muassa sairaslomien lisääntyessä: *”kyllä oikein näkee sellaisen talvisodan hengen, että jätkät venyy ja ymmärtää täysin.”* Talvisotaan vertaaminen kuvaa hyvin sitä, että vaikeina aikoina voimavaroja haetaan yhteishengestä ja porukasta.

Työporukassa on ollut yksittäisiä *”kiukkupettereitä”*, jotka huutavat tullessaan töihin ja onnistuvat pilaamaan koko työyhteisön ilmapiirin kerralla huonoksi. Huonoa ilmapiiriä ruokkivien työntekijöiden toimista puhutaan *”narinana”* ja *”vinkumisena”*, joka on valitusta pienistäkin asioista. Tai kuten yksi kuljettaja kuvaa:

”Kun on ollut sitten sellaisia jätkiä muutama tuossa aiemmin, jotka vinku joka asiasta – soitteli ja valitteli elämän surkeutta.” (T4)

Näistä yksittäisistä ”*hankalista tapauksista*” on päästy eroon monella paikkakunnalla ja sitäkin kautta vahvistettua terminaalien sisällä työyhteisöjä. Tämä on kuitenkin haastavaa, koska esimiehet myöntävät, että eivät voi syyttää laittaa jotakin tiettyä työntekijää pois töistä, vaikka hän osoittautuisikin tällaiseksi työyhteisön ilmapiiriä latistavaksi ”*kiukkupetteriksi*”.

Työyhteisöstä puhutaan osittain kiertoilmaisujen avulla, kun työntekijä sanoo ”*kyllä niinko kaikkien kanssa pystyy puhumaan, ei oo kukaan mykkäkoulussa kellekään*”. Työyhteisössä ei myöskään ole ”*eripuraa*”. Nämä kuvaukset eivät suoranaisesti kerro, että työyhteisössä olisi ongelmia. Ne eivät myöskään kehu työyhteisöä. Myös johto mainitsee työyhteisössä olevan ”*vastakkainasetteluja*”, joita kuvataan myös niin, että ”*alfauroksilla kolisee joskus sarvet*”. Nämä syntyvät siitä, että siellä on ”*joukkuepelaajia*” ja sitten taas niitä ihmisiä, jotka ”*syövät työyhteisöä*”. Jälkimmäisille on tunnusomaista synnyttää ”*huhurumpaa*”, joka pohjautuu ”*täysin väärää tietoon, jota on alettu kuppikunnassa spekuloidaan*”.

Yrityksessä on järjestetty yhteisiä tilaisuuksia, kuten tyky -päiviä ja yhteisiä pikkujouluja, joita työntekijät ovat pitäneet tärkeinä yhteishenkeä kohottavina tilaisuuksina. Tästä huolimatta tyky-päiviä on vähennetty ja yhteiset pikkujoulut jätettiin väliin viime vuonna. Tämä saa kuljettajilta ihmetystä, koska niiden on kuitenkin koettu lisäävän ”*me-henkeä*” ja parantavan työpaikan ilmapiiriä. Työntekijät ovat alkaneet järjestämään oman terminaalin kesken esimerkiksi saunailtoja, joihin osallistuvat lähes kaikki kuljettajat.

Yrityksen suuri koko asettaa työyhteisölle omat haasteensa, koska välimatkat ovat pitkiä, ihmisiä on paljon työyhteisössä ja kaikki eivät välttämättä tunne toisiaan. Tämän takia työntekijät ovat arvostaneet koko yrityksen yhteisiä pikkujouluja, joita ei viime vuonna pidetty enää ollenkaan. Pikkujoulut ovat olleet mahdollisuus nähdä työyhteisöön kuuluvia ihmisiä, joita ei välttämättä muuten näkisi. Työntekijät kokevat olevansa ”*yhtä perhettä*”, koska ovat samassa yrityksessä töissä ja tämän takia yhteiset tilaisuudet ovat tuntuneet tärkeiltä.

6.2 Keskijohto

6.2.1 Paskansuodattimena olemisen kääntöpuoli

Keskijohtoon kuuluvat esimiehet ja ajojärjestelijät ovat siitä haastavassa asemassa, että heitä ja heidän työtään kohtaan kohdistuu paineita tai odotuksia sekä ylhäältä että alhaalta päin. Ajojärjestelijät kokevat olevansa ”paskansuodattimen” roolissa, koska saavat melko paljon arvosteluja tekemiään ratkaisuja kohtaan työntekijöiden, johdon ja asiakkaiden suunnalta. Esimiehet taas asettuvat omien sanojensa mukaan ”hankalien olojen sammuttajiksi” yrityksessä, koska saavat odotuksia ja paineita omaa työtä kohtaan ylhäältä ja alhaalta päin. Nämä roolit tulevat pitkälti heidän asemansa mukana ja rooliin kasvamisella on osittain yhteyttä siihen, miten keskijohto kokee työhyvinvointinsa. Ajojärjestelijä kuvaa rooliaan seuraavasti:

”Joutuu tavallaan paskansuodattimia olla, kun kuljettajat haukkuu tai moittii, kun tehdään ratkaisuja ja johtoporras haukku tai niinko moittii ratkaisuista ja asiakkaat moittii ratkaisuista – pakkohan se on käskeä kuljettajia, jos pittää kaikki (tavarat) lähteä niin, pitää sinne joku saada menemään. Itse ei voi kuitenkaan lähteä.” (A5)

Paskansuodattimen rooli korostuu erityisesti tilanteissa, joissa ajojärjestelijät yrittävät järjestää lyhyellä varoitusajalla asiakkaalta tulleen tilaukselle toimitusta. Kuljettaja on saattanut jo suunnitella pääsevänsä töistä kotiin ja ajojärjestelijän antama ”lisätyö” saa varsin usein ensireaktion ”turhaa turinaa” ja ”vastaan panemista”. Ajojärjestelijät kokevat tämän turhauttavana, koska he eivät voi ennakoida ”yllätyskeikkoja”, vaan yrittävät parhaansa mukaan järjestää tavaran toimittamisen onnistumisen. Ajojärjestelijät ovat tottuneet kuljettajien ”kitisemiseen”, huonoon asenteeseen ja vastaan panemiseen, mutta se ei ole heidän mukaansa kuitenkaan mukavaa kuunneltavaa. Tosin välillä kuljettajien ”metelin nostaminen turhasta” vaatii ajojärjestelijöiltä erityistä ”hillitsemistä olemaan hiljaa ja menettämättä hermoja”. Moni ajojärjestelijä määritteli työhyvinvoinniksi sen, että on ”töihin on mielekästä tulla” ja siellä viihtyy. Paskansuodattimena olemisen väkisinkin haastaa tämän osan työhyvinvointia. Ajojärjestelijät kuvaavat roolin näkymistä arjessa tällä tavoin:

”Sieltä ko joudutaan alkaen laittamaan jotain ylimääräistä tähän kaupunkiin, niin näillä alkaa sitten kiristämään, että joutuu ylimääräistä tekemään ja mikä ei heille kuulu, mutta kun ei ole enää mistä ottaa, Alussa se, mutta kyllä nyt yleensä kaikki tekee, mutta se on se alkureaktio, että ei ole tosi, että joutuu.”
(A2)

”Kuljettajien turha turina ja ensin vastaan paneminen, ko niitä ko käskää jotakin, mutta kyllä ne joka tapauksessa tekee, vaikka ne ensin nurisee vastaan, mutta sehän ei ole mukavan kuulosta, jos yksi kitisee vastaan ja mie olen tottunut siihen, että jos pyydetään jotakin, niin sitten tehdään se.” (A5)

Ajojärjestelijät suhtautuvat työhön pitkälti siitä lähtökohdasta, että *”työt tehdään työnä ja sillä selvä”*, eivätkä erottele työtehtäviä keskenään. Sen sijaan he puhuvat kuljettajien töiden jakaantuvan *”paskoihin hommiin”* ja *”helppoihin hommiin”*. Ajojärjestelijöiden mukaan tämä kuvaa hyvin sitä, miten kuljettajat valikoivat työtehtäviä fyysisen rasituksen tai muuten mieluisan sisällön mukaan. Esimerkiksi muuttokeikat eivät ole mieluisimmasta päästä. Ajojärjestelijät peräänkuuluttavat kuljettajilta asennetta työtä kohtaan ja sitä, että ei oltaisi valikoivia työtehtävien suhteen.

Ajojärjestelijät ovat kasvaneet hyvin rooliinsa suodattaa heihin kohdistuvaa *”paskaa”*, koska heidän asenne työtä kohtaan on todella tavoitteellinen. Kuljettajien lisäksi suodatinta voidaan tarvita asiakkaiden tai johdon kritiikkiin, jotka kohdistuvat heidän tekemiään ratkaisuja kohtaan. Joskus suodatinta voi tarvita jopa välittäessään kuljettajien palautetta johdolle, jos viesti ei ole sellaisenaan välitettävässä muodossa. Ajojärjestelijät korostavat, että kaikki työt on tehtävä ja *”turha turina”* ei vie mitään eteenpäin. Yrityksessä on käyty pari kertaa yt-neuvottelut vähentyneiden asiakasmäärien takia. Näissä tilanteissa on korostunut ihmisten asenne ja suhtautuminen muutoksiin. Ainakin ajojärjestelijät ovat suhtautuneet työporukan vähentymiseen samanlaisella asenteella, että työt täytyy vain tehdä. Ajojärjestelijöiden asennetta työn tekemistä kohtaan kuvaavat seuraavat kommentit:

”Kaikki asiat pitää hoitaa jollakin tasolla – se epäonnistuminen ei oikeastaan ole vaihtoehto.” (A4)

”Työporukkahan on vähentynyt, ajojärjestelyssä niin, mutta aluksi se tuntui mahdottomalta, mutta kylläpä siitäkin näemmä selviää. Enemmän vain tuota kiirettä, mutta aikakin kuluu nopeampaa.” (A5)

Ajojärjestelijät pyrkivät hoitamaan asiakastyytyväisyyden, joka tarkoittaa sitä, että kaikki asiakkaiden tekemät tilaukset pyritään hoitamaan mahdollisuuksien mukaan, vaikka kuljettaja laittaisikin vastaan ylimääräistä työtehtävää. Ajojärjestelijä on siinä mielessä haastavassa asemassa, että hänen on laitettava joku hoitamaan kuljetus, kun itse on kiinni ajojärjestelyssä. Välillä myös asiakkaat ovat niitä, joilta tulee kritiikkiä ajojärjestelijöiden tekemiä ratkaisuja kohtaan.

Tähän liittyy myös se, miten ajojärjestelijät kokevat ”*joutoajan*” työpäivän aikana. Nimittäin he eivät pidä liiallisesta joutoajasta, vaan on hyvä olla ”*koko ajan tekemistä ja ehkä vähän vielä pikkupaine*”. Riittävä työmäärä ja sopiva paine työhön antavat hyvät lähtökohdat työpäivään, koska taas liiallinen työmäärä näkyy ”*venyneenä työpäivänä*”. Tämä taas ei vastaa ajojärjestelijöiden määrittelemää työhyvinvoinnin yhtä ulottuvuutta:

”Pääsee oikeaan aikaan töihin ja töistä pois, ei tule ylitöitä, niin se on silloin aika hyvin mennyt.” (A5)

Esimiehet kuvailevat omaa rooliaan ”*hankalien olojen sammuttajiksi*”, koska he kokevat painetta ja odotuksia omaa työtään kohtaan sekä ylhäältä että alhaalta päin. Rooli muistuttaa paljon ajojärjestelijöiden paskansuodattimena olemista, mutta suurin ero on vuorovaikutustaitojen korostumisen määrässä ja vastuussa työolojen huolehtimisesta. Lisäksi esimiesten työssä vastuu johdon suuntaan näkyy esimerkiksi erilaisten tilastojen seuraamisena ja raportoimisena ylöspäin. Ajojärjestelijöiden mielestä on jokaisen omalla vastuulla, että tulee toimeen työkavereidensa kanssa. Esimiehet ja esimiesvastuussa olevat ajojärjestelijät kokevat heillä olevan vastuuta siitä, että ”*työporukka puhalttaa yhteen hiileen*” ja ei syntyisi ”*vastakkainasetteluja*” työporukan sisällä. Esimies kuvaa kokemaansa vastuuta ilmapiiiristä seuraavasti:

”Miten osaat ihmisiä käsitellä, kuinka osaat ihmisten kanssa jutella, kuinka tulet niiden kanssa toimeen ja jos on asioita, niin niihin pitää tarttua” (E2)

Heidän työssään korostuu vuorovaikutustaidot, jotka ovat työväline hankalien olojen sammuttamisessa. He kuuntelevat työntekijöitä ja ottavat toiveita huomioon esimerkiksi suunniteltaessa työvuorolistoja, jotka tehdään aina kahdeksi viikoksi kerrallaan. Esimies vertaa työvuorolistojen tekemisen haastavuutta ”*sudokuun*” ja ”*loton pelaamiseen*”, jossa ”*ikinä ei ole vielä ollut seitsemää oikein*”. Esimies pystyy työvuorolistoilla vaikuttamaan

myös siihen, jos joku kuljettaja on hitaampi kuin toinen, niin ei laita heitä yhtä aikaa samaan vuoroon. Työntekijöiden kuuntelemista on sekin, että järjestää lisäapua esimerkiksi muuttoon, jos työmäärä osoittautuu ylimitoitetuksi jonkin keikan osalta.

Yrityksessä on otettu hiljattain käyttöön kolmen vuoden välein pidettävät esimies-alaiskeskustelut, jotka esimiehet kokevat todella hyviksi keinoiksi keskustella alaisensa kanssa esimerkiksi työhön liittyvistä omista toiveista. Vuorovaikutuksen merkitys näkyy siinä, että asioista keskustellaan ja ikävistä asioistakin pystyy puhumaan. Työntekijöiden toiveet otetaan huomioon esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelussa. Yrityksen keskijohto puhuu kaikkein eniten vuorovaikutuksesta ja sen tarpeellisuudesta päivittäisessä työssä. Esimies kertoo vuorovaikutuksen tärkeydestä näin:

”Esimerkiksi on haastavia asioita, jos jollakin on esimerkiksi kotona asiat huonosti, niin kyllä ne on aina pyritty puhumaan läpi ja järjestään työvuoroja uusiksi”(E2)

Paikkakuntien välillä on eroavaisuuksia sen suhteen, miten keskijohto kokee vuorovaikutuksen ja tuen saamisen omalle työlleen. Nämä eivät ole keskenään suorassa yhteydessä toisiinsa. Paikkakunta A:ssa korostuu vuorovaikutuksen merkitys ja se, että asioista puhutaan. Esimiesvastuussa olevat ajojärjestelijät toivovat vuorovaikutuksen lisäämistä yhteisillä palaverilla, jotta tieto saataisiin kulkemaan koko ajan terminaalien C työntekijöiden kesken. Esimiesten kokemaan vuorovaikutukseen ja tukeen ylhäältä päin liittyy hieman ristiriitaisuutta. Tavallaan ”signaali ylhäältä päin on epämääräistä” ja vuorovaikutuksen puute oman esimiehen kanssa kerrotaan heijastuvan alaspäin omiin alaisiin. Johto on tarjonnut vastuuta, mutta ei tarjoa ehkä toivottua tukea. Keskijohto hakee tukea omalle työlleen muista terminaaleista ja vuorovaikutuksen koetaan toimivan hyvin niiden kanssa.

Hankalien olojen sammuttajan rooli on korostunut yt-neuvotteluiden aikaan. Esimiehet ovat kokeneet nämä hetket vaikeiksi työurallaan, koska on pitänyt sanoa työntekijöille töiden loppuvan. Lisäksi on haasteellista motivoida työntekijät tekemään pienemmällä porukalla sama työmäärä kuin ennenkin.

Keskijohdon työhyvinvoinnin kokeminen on yhteydessä siihen, miten he ovat onnistuneet kasvamaan rooliinsa yrityksessä. Jos esimerkiksi ajojärjestelijä pystyy suodattamaan kuljettajien ”kitinän” hyvin, hän kokee myös viihtyvänsä työssään. Johto odottaa, että vastuuta tarjotessa keskijohdon esimies tai ajojärjestelijä itse raivaa oman toimialueensa yrityksessä. Jos henkilö ei kykene tähän, oma paikka yrityksessä voi tuntua olevan hukassa.

Keskijohdon paskansuodattajan ja hankalien olojen sammuttajan rooleilla on keskenään paljon yhtäläisyyksillä. Ainoa ero liittyy siihen, missä mittakaavassa esimerkiksi asenteen tai vuorovaikutustaitojen merkitys tulevat esille. Keskijohto on tottunut työntekijöitä itsenäisempään työhön ja siihen, että ongelmaan etsitään ratkaisua itsenäisesti. Jos keskijohtoon kohdistuu odotuksia, niin myös ajojärjestelijät ja esimiehet osaavat asettaa alaisilleen odotuksia itsenäisen työn ja oma-aloitteisuuden suhteen. Tämä liittyy myös työntekijöiden ja keskijohdon välisiin eroihin asenteissa, koska kuljettajat ovat tottuneet miettimään yhdessä asioita ja kuvaavat keskijohdolta tulevia odotuksia niin, että *”olisi hieno homma ratkoa itse ongelmat”*.

6.2.2 Vastuun ja vapauden tarjoaminen

Keskijohdolle on tarjottu vastuuta, jota he ovat olleet valmiita ottamaan. Vastuun mukana on tullut myös vapautta, jonka keskijohto kokeekin tärkeäksi osaksi työhyvinvoinnin muodostumista. Esimies kuvaa vastuun ja vapauden suhdetta työhyvinvointiin seuraavasti:

”Nykyinen työhyvinvointi koostuu siitä, että pystyn kuitenkin määrittelemään omia tekemisiä aika paljon – vastuu ja vapaus on sellainen minun työhyvinvoinnin ydin.” (E1)

Monet ajojärjestelijät ovat nousseet kuljettajan roolista nykyiseen työtehtäväänsä. Työ on muuttunut fyysisesti raskaasta henkisesti raskaaseen suuntaan. Ajojärjestelijät tuntuvat arvostavan sitä, että heillä on vastuuta tehdä itse ratkaisuja esimerkiksi reittien ja tavaroiden toimittamisen suhteen. Paikkakunnan C ajojärjestelijät ovat saaneet lisäksi esimiestehtäviä, jonka seurauksena ovat huomanneet, että auktoriteetin ja oman paikan hakeminen vaatii hieman totuttelua.

Keskijohto arvostaa vastuun mukanaan tuomia ”säännöllisiä työaikoja” ja sitä, että tietää etukäteen suunnilleen, mihin aikaan pääsee töistä kotiin. Tämä on kuitenkin hieman kaksijakoista, koska käytännössä tämä ei läheskään aina toteudu. Työt seuraavat usein kotiin, ainakin esimiehillä, ja ”työaika on liukuva ja käytännössä aina töissä”, vaikka fyysisesti ei olisikaan työpaikalla. He ovat tottuneet siihen, että yllättävien tilanteiden kohdalla asioita järjestellään kotoa käsin. Poissaolot laittavat myös ajojärjestelijät välillä ”venymään pidempään työpäivään”, kun taas esimiehillä se näkyy juuri siinä, että ”työt seuraavat kotiin”. Keskijohdon tasollakin liiallinen työmäärä näkyy venyneenä työpäivänä, joka vaatii voimia ja ”pitkän työpäivän jälkeen on tosi väsynyt”, kuten eräs esimies kuvaa. Keskijohdon tasolla on havaittavissa samanlaista pitkien työpäivien aiheuttamaa väsymystä kuin kuljettajienkin tasolla.

”Kymmenen tuntia heilut, niin illalla ko pääset kotiin, niin on tyhjä takki.” (E2)

Työhyvinvoinnin kannalta on kuitenkin tärkeää, että he voivat lähteä kotiin ja tarvittaessa kotona esimerkiksi muuttaa työvuorolistoja. Heitä ei häiritse se, että työpuhelin kulkee mukana ja tarvittaessa töitä joutuu tekemään kotona. Vapaus merkitsee ennen kaikkea sitä, että työaika on liukuva, mutta kääntöpuolena tämä merkitsee kuitenkin sitä, että on aina töissä. Mahdollisten sairauslomien tullessa töitä pitää järjestellä uudelleen kotona.

Keskijohto suhtautuu keskenään hieman eri tavalla vastuun ottamiseen. Ajojärjestelijät ovat tyytyväisiä uralla etenemiseen ja yrityksen sisällä ylenemiseen. He jopa miettivät, miten voisivat vielä edetä urallaan ja voiko työ tarjota enää lisää haasteita. Paikkakunnalla C ajojärjestelijoilla on vielä suurempi vastuu työssä, koska siellä ei ole vielä terminaalin omaa esimiestä. Esimiesten kohdalla ”vastuuta tarjottiin ja piti ottaa, kun ei ollut tekijöitä.” He siis kokevat vastuun tulleen hieman yllättäen mahdolliseksi ja yrityksen kannalta esimiehen asema oli vain otettava, jotta työt saadaan tehtyä. He kuitenkin arvostavat työn mukanaan tuomaa vastuuta ja vapautta, joka muodostaa ”työhyvinvoinnin ytimen”. Keskijohdon työssä korostuu hallinnan tunteen läsnäolo ja ”vahva ote siitä, mitä tapahtuu”. Hallinnan tunne merkitsee sitä, että ”omat hommat ovat omissa käsissä”.

Keskijohdon sisällä ajojärjestelijöiden ja esimiesten kesken on hieman eroavaisuuksia siinä, kuinka suuressa mittakaavassa vastuu ja vapaus tulevat esille. Ajojärjestelijoilla on vastuu päivittäisessä työssä siitä, että toimitukset onnistuvat ja tavarat pääsevät reitille. Heillä on

myös vapaus tehdä ratkaisuja, joista myös sanojensa mukaan kantavat itse vastuun. Lisäksi paikkakunnan C ajojärjestelijöillä on lisävastuuta esimiesten tapaan. Paikkakuntien A ja B esimiehet ovat vastuussa terminaaleista. He seuraavat tilastoja, kuten sairauspoissaoloja ja työtunteja, ja raportoivat ne eteenpäin johdon suuntaan.

Keskijohdon kokema tuki johdon suunnalta omalle työlleen on yhteydessä osittain siihen, miten kokee johdon tarjoaman vastuun. Osa kokee tarvitsevänsä nykyistä enemmän tukea ylhäältä päin, mutta suurin osa hakee tukea toisista terminaaleista, jotka ovat ”*puhelimien päässä*”. Terminaalien keskinäinen yhteistyö koetaan voimavaraksi ja riittäväksi tueksi omalle työlleen.

Vastuu tuo mukanaan stressitekijöitä, jotka haastavat keskijohdon työhyvinvointia. Yt-neuvotteluiden aikaan esimiehet joutuivat antamaan potkut useille työntekijöille ja kokevat sen olleen yksi rankimmista kokemuksista. Tämä johti jopa siihen, että työasiat seurasivat henkilökohtaisella tasolla työn ulkopuolella yksittäisinä uhkauksina esimiestä kohtaan. Ajojärjestelijöiden kohdalla neuvottelut näkyivät lisääntyneenä työmääränä ja siinä, että hyviä työkavereita joutui lähtemään töistä. Keskijohto kertoo stressin yleensäkin lisääntyvän, kun on ”*monta asiaa päällekkäin*” ja asiat eivät mene, niin kuin on etukäteen suunniteltu.

6.2.3 Tavoitteiden asettaminen

Keskijohto kokee, että johto ei kerro heille riittävän tarkasti tavoitteita, jotka liittyvät heidän omaan työhön ja yrityksen tulevaisuuteen. Näin myöskään keskijohto ei pysty määrittelemään omille alaisilleen tavoitteita. Keskijohdon mukaan ”*kukaan ei ole sanonut, mitä pitäisi tehdä*”, vaan heitä pidetään epätietoisuudessa sen suhteen, mihin suuntaan henkilökohtainen työ ja yritys ovat menossa. Tavoitteiden puuttuminen vaikeuttaa keskijohdon työssä onnistumista ja näin haastaa heidän työhyvinvointiaan.

”Ei ole sanottu yhtään, että mitä minun pitäis tehdä, niin olis helpompi saada etukäteen, mitä halutaan tehdä kuin että jälkikäteen arvostellaan sitä tekemättömyyttä tai tekemisiä.” (E1)

Tavoitteiden selkeä määrittäminen ja niiden kertominen koetaan tärkeäksi asiaksi, koska se antaisi tukea omalle työlle. Lisäksi se mahdollistaisi onnistumiset työssä, koska määriteltyjä tavoitteita olisi mahdollista saavuttaa ja seurata omassa työssään. Tällä hetkellä keskijohto kokee haasteelliseksi sellaisen asetelman, että heille ei kerrota työhön kohdistuvia tavoitteita ja odotuksia, mutta silti annetaan palautetta ”tekemättömyydestä”. Tämä väistämättäkin vaikuttaa siihen, että onnistumista työssä ei tueta yrityksen tasolta. Tätä tukee myös keskijohdon suunnalta tuleva näkemys siitä, että onnistuminen ei tule yrityksestä käsin, vaan on täysin henkilökohtaisella tasolla. Aiemmin käsittelin keskijohdolle tarjottavaa vastuuta ja vapautta sekä totesin niiden merkityksen olevan suuri työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka keskijohto kokee juurikin vapauden tärkeäksi, niin silti he toivoisivat johdon suunnalta tavoitteiden määrittelyä henkilökohtaisella tasolla ja toisaalta myös yrityksen tavoitteiden kertomista.

”Tavoitteita ei ole selkeästi määritelty pitkin vuotta tai edes kertaalleen vuodessa - - kun ei ole selkeitä tavoitteita, niin niiden saavuttaminen on aika haasteellista.” (J2)

Tavoitteiden epäselvyyteen liittyvät johdon muutokset sen suhteen, mitä työltä halutaan. Keskijohto kokee, että johdon toiveet voivat muuttua niin, että lopulta ei tiedetä, mikä on haluttu suunta jossakin asiassa. Tätä kuvaa hyvin esimiehen lainaus: ”Tänään voi olla tämä asia hyvä, mutta huomenna se voi olla jo huono.” Johdon suunnalta tuleva käsky jostakin asiasta voi muuttua nopeastikin. Esimerkiksi työnjohtajia ja ajojärjestelijöitä pidetään ”liian tiukkoina ja jämpteinä”, jonka seurauksena löysennetään otetta. Johto voi kuitenkin todeta, että se ei ollut hyvä asia ja taas muutetaan entiselleen. Keskijohto näkee tämän niin, että ei muodostu selkeää käsitystä siitä, mitkä asiat ovat hyviä ja mitkä huonoja.

Tavoitteisiin liittyy samanlainen ”kiertokulku” kuin palautteen antamisessa, eli ylhäältä päin tuleva ”epämääräinen signaali” heijastuu väkisinkin työntekijöihin. Johto ei kerro työhön kohdistuvia tavoitteita ja odotuksia keskijohdolle, joka ei myöskään pysty kertomaan niitä työntekijöille. Tavoitteiden puuttuminen vaikuttaa erityisesti keskijohdon työhön.

Esimiesten tehtävänä on seurata erilaisia tilastoja, kuten sairauspoissaoloja ja työtunteja. Johto ei kuitenkaan kerro näihin liittyviä tavoitteita, eli mitä tilastoja tulee seurata ja millaiset tavoitteet niihin liittyvät. Tämä vaikeuttaa esimiehen työtä ja vie jopa merkitystä työn

tekemisestä, koska he eivät tiedä, mitkä ovat tulevan vuoden tavoitteet henkilöstöön nähden ja mitä johto odottaa ”lukujen” seuraamiselta. Keskijohdon työn kannalta olisi hyvä tietää, mitä lukuja katsotaan, mitkä tavoitteet luvuille on ja mitä merkitystä näillä luvuilla on.

”Eihän kukaan raportteja aja huvikseen, että tällöinen mielikuva mulla on, että esimiehet eivät tiedä oikeasti, mitä niiltä odotetaan.” (J2)

Keskijohto toivoo, että työtehtäviä selkeytettäisiin ja saatettaisiin ”pidemmällä aikavälillä ihmisten tietoon, miksi tekevät mitään ja miten niiden tekeminen vaikuttaa tähän kokonaisuuteen.” (OE) Työtehtävien selkeyttämiseen liittyy myös oman työn hahmottaminen laajemmassa mittakaavassa. Tavoitteiden puuttuminen on hieman ristiriidassa sen asian kanssa, että johto toivoo henkilön ymmärtävän oman panoksensa laajemmassa kokonaisuudessa. Tämä edellyttää kuitenkin oman työpanoksen vaikutuksen ymmärtämisen ja toisaalta myös oman työtehtävän hahmottamisen. Esimies toivookin, että saatettaisiin ”pidemmällä aikavälillä ihmisten tietoon, että miksi ne tekee mitään ja miten niiden tekeminen vaikuttaa niin kuin kokonaisuuteen”. (OE) Johto on myös sisäistänyt tarpeen työtehtävien selkeyttämiseen ja tärkeyden sille, että henkilöstö ymmärtää, miksi tekee työtä ja mihin se vaikuttaa:

”Unelma on se, että meidän ihmiset tietää, minkä mukaan heidän työtä ja työpanosta arvostellaan – mittarit, mikä on meidän riittävä taso ja mikä on meidän mielestä huippusuoritus ja mikä on meidän mielestä alisuoritus.” (J1)

Yrityksessä vaihtuvuus on yleistä kuljettajien keskuudessa. Tämä näkyy esimiesten työssä alaisten vaihtuvuutena ja rekrytointityön lisääntymisenä. Tämä lisää erityistä haastetta siihen, että ”työ pysyy kasassa” niillä paikkakunnilla, joissa vaihtuvuus on suurinta. Vaihtuvuuden syytä ei tiedetä, vaan se kuvaillaan johtuvan ”syystä tai toisesta”. Yleisesti tavoitteiden puuttuminen lisää epävarmuutta oman työuran jatkumisesta yrityksessä. Tämä näkyy myös yrityksessä keskijohdon tasolla. Monet ovat kiitollisia työpaikasta ja pelkästään se voi riittää motivaatioksi tehdä töitä. Epävarmuus työpaikasta lisää kilpailuasetelmaa ja näkyy hieman ilmapiirissä, eivätkä nämä asiat voi olla vaikuttamatta työhyvinvointiin. Epävarmuutta lisää yksinkertaisesti se, että yrityksen tulevaisuudesta ei puhuta ja henkilöstö elää epätietoisuudessa jatkon suhteen. Keskijohto puhuu paljon ”avoimesta kulttuurista” ja siitä, että asioista puhuttaisiin vielä nykyistäkin enemmän. Esimies kertoo, että ”ihmiset ovat

pääsääntöisesti hyvin kiinnostuneita siitä omasta työstään ja omasta kohtalostaan.” Heitä kiinnostaa oman työn ohella paljon, mihin suuntaan yritys on menossa tulevaisuudessa.

”Monet ovat tietenkin kiinnostuneita työstä ja mitä vuoden ja viiden vuoden päästä ja onko hänellä töitä ja tuleeko uusia autoja ja toimipisteitä ja niin kun tällaisia yllättäviäkin kysymyksiä tulee, mitä ihmiset miettii tuossa.” (E1)

Epävarmuus työpaikasta pakottaa työntekijöitä katsomaan töitä muualta ja siihen, että lopulta *”kukaan ei pidä työtään loppuelämän työpaikkana”*. Esimies on havainnut, että töitä *”katsotaan nurkan taakse”* samaan aikaan kun ovat nykyisessä työssään. Keskijohto pohtii, voisiko henkilöstöä sitouttaa tämän hetkiseen työpaikkaan, jolloin ajan voisi käyttää nykyisen toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Keskijohdon suunnalta on havaittavissa tarvetta sitouttaa henkilöstöä yritykseen nykyistä enemmän. Ihmisten epävarmuus työpaikasta ja vaihtuvuus työntekijöiden keskuudessa vaikuttavat keskijohtoon. Ajojärjestelijät ovat päivittäin tekemisissä kuljettajien kanssa, jolloin he pystyvät tunnistamaan kuljettajien keskuudessa vallitsevan ilmapiirin ja asenteet. Työntekijöiden vaihtuvuus lisää esimiesten työmäärää, koska rekrytointiprosessit lisääntyvät. Toisaalta keskijohto myöntää huomanneensa, että johto ei pidä työntekijöistä kiinni ja pyri vaikuttamaan henkilöstön vaihtuvuuteen. He lisäävät tähän myös työn arvostamisen tarpeen. Esimies kuvaa tätä seuraavasti:

”Oon nähnyt vuosien varrella ihmisiä, jotka on lempattu täältä pois, vaikka ne on ollu ensiarvoisen tärkeitä ihmisiä ainakin jossain vaiheessa tämän yrityksen pystössä pysymisen kannalta ja sen jälkeen kun se ihminen on käynyt hyödyttömäksi ja siitä ei saa niin paljon hyötyä, niin se on lempattu suoraan ulos. Mulle on joskus sanottu, että tässä yhtiössä ei ole yhtään niin hyvää ihmistä, että sitä ei vois korvata jollain toisella.” (E1)

Osa keskijohdosta kokee, että tavoitteiden puuttuminen merkitsee pahimmillaan sitä, että työtehtäviä ei ole koskaan määritelty johdon toimesta. Toisaalta vastuun tarjoamisen myötä johto on voinut haluta antaa mahdollisuuden itse raivata paikkansa yrityksessä ja työnkuvansa. Tätä ajatusmallia tukee johdon keskuudessa tämä lainaus: *”mulla ei ole ollut toimenkuvaa, vaan mie olen luonut sen itse -- tarpeesta on tullut tämä minun paikka”*. Tämä liittyy siihen, että moni työpaikka keskijohdon ja johdon tasolla on muodostunut suoraan yrityksen kasvun seurauksena.

6.3 Johto

6.3.1 Henkilökohtainen vastuu työhyvinvoinnista

Johdon keskuudessa on havaittavissa selkeä ”*pakko vs. vapaaehtoisuus*” -ajatusmalli, joka toistuu useamman asian kohdalla. Tämä tarkoittaa sitä, että pakon ja vapaaehtoisuuden välillä ei ole olemassa välimuotoa, joka houkuttelisi työntekijöitä. Henkilöstö joko pakotetaan tekemään jotakin tai sitten se on täysin vapaaehtoista. Tästä on esimerkkinä muutama vuosi sitten tehty henkilöstökysely, joka oli jokaisen työntekijän pakko tehdä. Muutama vuosi myöhemmin kysely tehtiin vapaaehtoisesti, jolloin vastausprosentti laski todella paljon.

Pakon ja vapaaehtoisuuden teema näkyy selvästi johdon työhyvinvointia koskevassa ajattelussa. Johdon sanojen mukaan ”*työnantaja tarjoaa aivan valtavasti kaikenlaista*”, jolla viitataan yrityksen tarjoamiin työhyvinvointia tukeviin palveluihin ja työkaluihin. Niiden käyttöön liittyy kuitenkin ajatus siitä, että jokaisella on ”*henkilökohtainen vastuu siitä, että voi työssä hyvin*”. Tämä tarkoittaa sitä, että liikuntaseteleitä tarjotaan ja juoksutapahtumien osallistumismaksuja maksetaan, mutta niiden käyttö on täysin työntekijän itsensä vastuulla.

Johdon ajatusmaailmaan työhyvinvoinnista liittyy vahvasti ”*henkilökohtainen vastuu huolehtia itsestään*”, jonka mukaan työntekijä käyttää työhyvinvointipalveluita, jos kokee ne aiheelliseksi. Työnantajan osalta koetaan ”*riittäväksi panostukseksi*”, että palvelut ovat olemassa ja niiden käyttöön ei tarvitse erikseen houkutella. Johto kokee, että yritys tarjoaa palveluiden myötä jotain sellaista, mitä muista organisaatiosta ei löydy:

”Nämä ovat sellaisia asioita, että en ole aikaisemmin törmännyt tällaisiin asioihin, niin kyllä siltä pohjalta on kaikki annettu, että en näe, että työnantajan pitäis enää mitään enemmän.” (J1)

Ajatus henkilökohtaisesta vastuusta hyvinvointia kohtaan näkyy siinä, että työntekijöitä ei erikseen houkutella käyttämään työhyvinvointia tukevia palveluita. Tämä johdon lainaus korostaa henkilökohtaista vastuuta:

”Että ei se voi olla niin, että työnantajan tehtävä on lähteä kotoa hakemaan, että no niin Pertti nyt ylös ja käypä aamukävelyllä. Että jos se ei lähde itsestä, niin se on aivan sama, mitä työnantaja tarjoaa.” (J1)

Myöskään vaihtoehtoisia palveluita ei ole olemassa. Eli jos Pertti ei pysty polvivaivan takia juoksemaan tai pelaamaan sählyä, mahdollisuus käyttää yrityksen tarjoamia työhyvinvointia tukevia palveluita rajoittuu merkittävästi muuhun henkilöstöön nähden. Tämä osoittaa, että työhyvinvointipalveluiden käyttö ei välttämättä ole pelkästään omasta tahdosta kiinni.

Johto toistaa pakkoa ja vapaaehtoisuutta myös työntekijöiden sitouttamisessa. Jos työntekijä ilmoittaa halukkuudesta vaihtaa työpaikkaa, työnantajan toimesta ei nähdä vaivaa sen eteen, että hän jäisi yritykseen. Yrityksessä on ajatusmalli, jonka mukaan *”uusia työntekijöitä saadaan aina tilalle”*. Tätä tukee myös seuraava johdon kommentti:

”Jos joku avainhenkilö ilmoittaisi halukkuudesta siirtyä muihin tehtäviin, niin täällä ei ole minun aikana kauheasti lähdetty miettimään sitä, että miten se ihminen saadaan pidettyä talon sisällä, vaan melkein sanotaan ennemmin, että ei muuta kuin hyvää tulevaisuutta ja onnea matkaan - - ajatusmalli, että uusia työntekijöitä saadaan aina, niin se on ikävä kyllä vähän valloillaan.” (J2)

6.3.2 Vastarinnan kohtaaminen

Kokonaisuuden hallinta on olennainen osa johdon työtä. He joutuvat työssään hahmottamaan asioita kokonaisuutena ja miettimään, miten yksittäiset asiat toimivat yrityksen kokonaisuudessa. Yksittäisiä asioita kuvataan *”palasina”*, jotka täytyy saada sopimaan kokonaisuuteen. Tähän liittyvät myös *”siirrot”*, joita johto tekee ja joiden toimivuutta ei voi etukäteen tietää. Näiden siirtojen onnistumiseen ja kokonaisuuden hallintaan vaikuttaa paljon henkilöstön vastarinta ja se, että asioita ei tehdä sovitusti:

”Kaikki tekisivät omat pilttuunsa kuntoon, eli tekevät omat hommansa suunnitellulla tavalla, niin lopputulos pitäisi olla myös suunnitelman mukainen.” (J3)

Johto käyttää nimitystä *”muutosvastarinta”* siitä, että työntekijät ja keskijohto vastustavat muutoksia ja eivät suostu ottamaan kaikkia sovittuja asioita käyttöön. Toimipisteisiin on yritetty saada yhtäläisiä käytäntöjä ja toimintatapoja, mutta näitä asioita *”jarrataan”* ja

”sovituista asioista helposti lipsutaan”. Tämä vaikuttaa suuresti johdon työhön ja työhyvinvointiin, koska se hankaloittaa kokonaisuuden hallintaa sekä aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja miettimistä. Toimipisteeseen saattaa olla sovittuna esimerkiksi jokin käytäntö, mutta myöhemmin kuitenkin on palattu takaisin entiseen käytäntöön. Johto kokee turhauttavana sen, että *”asioita ei tehdä, kuten on sovittu”*, ja aikaa kuluu *”turhan vatvomiseen”*.

Johto kokee vastarinnan aiheuttavan *”paikallaan polkemista”*, koska muutoksia ei päästä viemään käytäntöön asti. Esimiestasolla vastarinta näkyy siinä, että *”ei suostuta käyttämään kaikkia seurantajärjestelmiä”*, joita johto haluaisi heidän käyttävän. Tämän arvellaan johtuvan siitä, että *”ei millään haluta uskoa, että uusi juttu olisi parempi kuin vanha”*. Johto kuvaa tätä myös *”vanhakantaiseksi ajatteluksi”*, kun on ennenkin pärjätty ilman kyseisiä järjestelmiä ja tilastoja. Johto puhuu paljon myös *”jalkauttamisesta”* ja sen haasteista. Moni johdosta kokee muutaman vuoden takaiset työpajat yhdeksi toimivaksi jalkauttamisen käytännöksi, koska *”viestinviejiä kentällä on useita”* työpajojen seurauksena. Johto kuvaa työpajoja seuraavasti:

”Meillä on pyöritetty olikohan viisi vai kuusi vuotta tällaista työhyvinvointiprojektia, missä nimenomaan tähän muutosvastarintaan käytiin käsiksi, ja siellä oli mukana koko organisaatio. Ylimmästä johdosta aivan sinne tuotannon kuljettajaan saakka eli meidän jokaisesta portaasta edustettuna ihmisiä ja me kokoonnuttiin parin kuukauden tai kerran kuussa välein semmoisiin pajoihin, missä aina käsiteltiin asioita, mitkä oli tullu vastaan siellä tuotannossa - - pajat olivat minun mielestä ainoa oikea tapa, koska silloin meillä oli sananviejä enemmän kuin yksi ja jalkauttaminen tuli paremmin.” (J4)

Muutosvastarinta vaikuttaa eniten niihin, jotka yrittävät viedä muutoksia eteenpäin. Tätä kuvataan seuraavasti: *”muutokset henkilöityvät, vaikka töitä tehdään yhtiölle”*. Johto haluaa päästä muutosvastarinnasta eroon, koska *”ei kiinnosta -menteliteetti leviää helposti”* sekä siitä seuraa henkilöstön *”tehottomuutta”*.

Johto yhdistää yrityksen kasvun haasteet muutosvastarintaan. Henkilöstöltä odotetaan ymmärrystä siitä, mitä yrityksen kasvu – yhdestä autosta lähes 200 työntekijän yritykseen – vaatii työntekijöiltä. Johto puhuu paljon *”suuresta talosta”*, koska asiat täytyy tehdä hieman eri tavalla ja ei riitä, että asiat tehdään samalla tavalla kuin ennenkin, mutta suuremmassa

mittakaavassa. Työntekijöiden ja keskijohdon tulisi ymmärtää, että asiat tehdään eri tavalla yrityksen kasvun myötä ja ennen tehdyt toimintatavat eivät välttämättä toimi nykyisen kokoisessa yrityksessä. Yrityksen suuruudesta seuranneisiin työhyvinvoinnin haasteisiin reagoitiin henkilöstöpäällikön palkkaamisella. Tästä oltiin ylpeitä: *”meidän kokoisessa yhtiössä on jo henkilöstöpäällikkö”*, joka ajaa yhtiön ja työntekijöiden näkemyksiä.

6.3.3 Yrityksen ulkopuoliset asiantuntijat johdon tukena

Yrityksen ulkopuoliset työhyvinvointiasiantuntijat (työterveyshuolto ja työeläkevakuutus) tukevat johdon ajatusta työntekijöiden henkilökohtaisesta vastuusta työhyvinvointia kohtaan, kun he puhuvat *”yksilöllisestä vastuusta työkykyyn, terveyteen, uneen ja ruokaan”*. Yrityksen johto tuskaillee siitä, että *”korulauseet”* ja *”maininnat työhyvinvoinnista strategiassa”* eivät näy arjessa mitenkään. Työhyvinvointiasiantuntijat myöntävätkin, että johdon vastuulla on viedä työhyvinvointia strategiasta käytäntöön, eli tarjota työntekijöille näkymään sinne arkeen:

”Jos työhyvinvointi on osa yrityksen arkea eli muutakin kuin maininta strategiassa, niin yrityksestä kuuluu ja ovat todella kiinnostuneita kyselemään asioita.” (AS2)

Työhyvinvointiasiantuntijoiden mukaan motivaatio työhyvinvoinnin asiantuntijan lähestymiseen voi vaihdella yrityskohtaisesti. Työhyvinvointiasiantuntijat myöntävät, että yleensä *”yritykset haluavat kuulla, että kaikki on hyvin”*, eikä niinkään parantaa henkilöstön hyvinvointia. Heidän mukaan yritysten johdon pitäisi kuitenkin olla kiinnostunut parantamaan työhyvinvointia työntekijöiden tarpeista käsin:

”Kun henkilöstö voi hyvin ja kaikki on kunnossa, niin ne ovat myös todella hyviä tekemään sitä tulosta.” (AS2)

Työhyvinvointiasiantuntijat kytkevät työhyvinvoinnin osaksi yrityksen tuloksellista näkökulmaa vedoten siihen, että hyvinvoiva henkilöstö merkitsee tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Asiantuntijat lähestyvät työhyvinvointia *”euroista käsin”*, eli miten yritys hyötyy työhyvinvoinnin parantamisesta.

Työhyvinvointiasiantuntijat näkevät esimiehet tärkeässä roolissa yrityksessä ja painottavat huomion kiinnittämistä heidän työmääräänsä ja siihen, miten sitä voitaisiin helpottaa. Työhyvinvointiasiantuntijat vastaavat tähän työhyvinvoinnin haasteeseen tarjoamalla esimiehille ja johdolle suunnattua ”*sparrausta*”, jonka tavoitteena on, että ”*esimies saisi mahdollisimman paljon tukea ja koulutusta, edellytykset toimia työssään*”.

Työhyvinvoinnin ennaltaehkäisevän lähestymisen haasteena on niiden asioiden nopea tunnistaminen, joihin pitäisi puuttua. Tämä näkyy työhyvinvointiasiantuntijoiden työssä esimerkiksi siinä, että tunnistetaan johonkin riskiryhmään kuuluvat työntekijät ajoissa ja ohjataan heidät tukipalveluiden pariin, jolloin voidaan estää ennenaikainen eläköityminen. Työhyvinvointiasiantuntija kuvaa työhyvinvoinnin ennaltaehkäisyä seuraavasti:

”Ei pelkästään niitä tulipalojen sammuttamista, vaan tehdään jotain etukäteen.” (AS2)

Yrityksen johto tuo esille vaikeuden mitata työhyvinvointia ja sitä, miten työhyvinvointiin käytetyt resurssit näkyvät. Asiantuntijat korostavat, että työhyvinvoinnin parantamiseen täytyy asettaa selkeät tavoitteet, jotka voivat liittyä esimerkiksi sairauskuluihin, sairauslomien määrään tai ennenaikaisiin eläkkeisiin. Työhyvinvoinnin asiantuntijat tarjoavat seuraamisen välineiksi tilastoja, vastaanottokeskusteluita sekä kyselyitä ilmapiiristä, hyvinvoinnista ja työyhteisöstä.

Työhyvinvointiasiantuntijoiden mielestä on tärkeää kertoa henkilöstölle yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista ja työhön liittyvistä tavoitteista. Epävarmuus työpaikasta vaikuttaa työhyvinvointiin:

”Epävarmuus työpaikan jatkumisesta näkyy kilpailuasetelmana ja kiristyneenä ilmapiirinä työpaikalla.” (AS1)

6.3.4 Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen

Johdon työhyvinvointi koostuu pienistä asioista ja siinä korostuu vahvasti vapaa-ajan ja työn tasapainottaminen. Työpäivä koostuu ”*osittain työstä ja osittain harrastuksesta*”, joka korostaa johdon huolehtivan omasta työhyvinvoinnista. Johdon työhön kuuluu olennaisesti

kokonaisuuksien hallinta ja tämä näkyy myös heidän tavassaan ajatella työhyvinvointia. Tämä on todella tärkeää työpäivien ja työajan limittyessä vahvasti myös vapaa-ajalle, kuten johto kuvaa:

”En erottele työpäiviä, koska mulla on periaatteessa aina työpäivää.” (J3)

Johdon keskuudessa tarkkaa työaikaa on vaikea määritellä, koska tarvittaessa työ seuraa kotiin. Johto ei kuitenkaan koe ongelmaksi jatkuvaa saatavilla olemista, koska he huolehtivat siitä, että kokonaisuus on tasapainossa. Töiden kotiin tuleminen ja jatkuva saatavilla olominen työasioiden puolesta johtuvat osittain muuttuneesta maailmasta. Ennen asiat tulivat tavallisen postin mukana, mutta nykyään puhelimen sähköpostit ilmoittavat asiat reaaliaikaisena, kuten johto kuvaa:

”Kaikki tulee oli sitten lauantai tai sunnuntai tai mikä arkipäivä tahansa, niin reaaliaikaisesti ne asiat tulee ja päivä koostuu siitä, minkälainen kokonaisuus on.” (J3)

Vaikeus määrittää työaikaa tai jatkuva saatavilla olominen saattavat haastaa työhyvinvointia, mutta johto suhtautuu työhön niin, että se ei määritä koko päivää: *”en pidä työn osuutta kokonaispäivään niin kauhean suurena asiana”*. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, että työlle haetaan vastapainoa *”hyvistä syönnestä ja muista pienistä asioista”*, jolloin huolehditaan siitä henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Johto tarkastelee työhyvinvointia kokonaisuutena, siinä missä työasioiden osalta yritystäkin. Johdolle on tärkeää hakea työlleen vastapainoa vapaa-aikana harrastuksista ja muista aktiviteeteista. Mahdollisuus tehdä etäpäiviä *”kotitoimistolla”* koetaan todella tärkeäksi, erityisesti työmatkojen jälkeen. Johto kuvaa tätä seuraavasti:

”Sopivasti vapaa-aikaa suhteessa siihen työn aikaan, että se tasapainottaa sitä, kun tekee matkatyötä, niin sitten kun mulla on pitkiä päiviä ja ne on kuormittavia ja väsyttäviä, niin tykkään, että saan sitten palautua esimerkiksi päivän sen jälkeen kotona toimistolla, että ei tarvitse tulla fyysisesti tänne työpaikalle.” (J2)

Johdon ajatteluun työhyvinvoinnista liittyy vahvasti se, että työpäivä ei rajoitu työpaikalla vietettyyn aikaan. Toisaalta joskus saattaa tulla hetki, että *”kolmen maissa iltapäivällä tulee tunne, että tämä on tässä ja ei saa enää mitään aikaiseksi”*. Työajan käsite saa näin hieman

erilaisen merkityksen kuin työntekijöiden ja keskijohdon kohdalla, vaikkakin esimiesten kohdallakin oli havaittavissa hieman sitä, että jotain työasioita saattoi joutua hoitamaan kotona. Johdon kohdalla tämä on kuitenkin paljon yleisempää ja johtuu ehkä osittain juurikin siitä, että vastuuta on enemmän kuin keskijohdolla.

Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen saa eri ulottuvuuksia johdon keskuudessa. Yksi tällainen ulottuvuus on se, että työlle haetaan sisältöä ja se koetaan *”itsenäiseksi ja haasteelliseksi”*. Johdolle on tärkeää, että on *”palo työhön”*, saa kokea *”onnistumisen tunteita”* ja työ on jollakin tapaa *”merkityksellistä”*. Johto kokee tärkeäksi mahdollisuuden kehittää itseään:

”Mitä kaikkea siihen työhyvinvointiin kuuluu, niin että saa kehittää itseä koko ajan, oppia uusia asioita ja kouluttautua.” (J2)

Toinen ulottuvuus on selkeästi fyysinen kunto ja siitä huolehtiminen. Yrityksen työhyvinvointia tukevat palvelut ovat tässä merkittävässä roolissa, ja johto kokee ne selvästi muita toimijoita tärkeämmäksi oman työhyvinvoinnin kannalta.

7 POHDINTA

Tutkimukseni lähtökohtana on lisätä ymmärrystä erilaisista työhyvinvointiin liitettävistä merkityksistä. Tutkimukseni on tulkinnallinen, ja se keskittyy yksittäisen kuljetusyrityksen kontekstiin. Vaikka yksittäisestä case-tutkimuksesta ei voikaan tehdä pitkälle meneviä yleistyksiä, niin joitakin suuntaviivoja se kuitenkin antaa työhyvinvoinnin monimerkityksellisyydestä. Tarkastelen tässä luvussa tutkimukseni tuloksia suhteessa aikaisempaan työhyvinvointitutkimukseen.

7.1 Työhyvinvointimallien kontekstisidonnaisuus

Tutkimukseni kohteena olevan yrityksen johto kokee, että työhyvinvointi on vain ”korulauseita”, ja se mainitaan strategiassa, koska niin on tapana tehdä. Se ei kuitenkaan heidän mielestään näy juurikaan yrityksen arjessa. Johdon mielestä yrityksessä ei voida puhua työhyvinvoinnin johtamisesta, koska sieltä puuttuvat yhtenäiset toimintatavat. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yrityksessä voi tunnistaa olevan monia käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka vaikuttavat eri toimijatahojen työhyvinvointiin. Työntekijöitä kuunnellaan ja heidän toiveitaan otetaan huomioon esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelussa. Johto ei kuitenkaan miellä näitä yrityksen arkisia käytäntöjä osaksi työhyvinvointia. Johto haluaisi selkeän työhyvinvointimallin, jonka mukaan toimittaisiin.

Tutkimukseni kuitenkin osoittaa, että työhyvinvointi saa erilaisia merkityksiä erilaisissa työntekeksen konteksteissa, tässä tapauksessa organisaation eri tasoilla. Siten voidaan myös ajatella, että kuljetusalalla työskentelevän työntekijän kokema työhyvinvointi ei välttämättä vastaa esimerkiksi matkailualalla työskentelevän työntekijän kokemuksia työhyvinvoinnista. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että yleisiä työhyvinvointimalleja ei voi sellaisenaan siirtää organisaatiosta toiseen ottamatta huomioon kontekstia. Työhyvinvointiin liittyvät merkitykset ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. Tämä perustuu Gergenin ja Luckmannin (1998) mukaiseen ajatusmalliin siitä, että ihmiset tuottavat maailmaa ajatuksillaan ja toimillaan. Tekemäni havainto työhyvinvointimallien kontekstisidonnaisuudesta asettaa haasteita funktionalistisen työhyvinvointitutkimuksen parissa tuotetuille työhyvinvointimalleille, jotka eivät tunnista kontekstin merkitystä työntekijöiden työhyvinvointikokemuksille.

7.2 Työhyvinvointimalleissa rakentuvat merkitykset

Tutkimukseni mukaan johdolla ja työntekijöillä näyttäisi olevan hyvin erilaiset tavat puhua työhyvinvoinnista, jolloin myös heidän käsityksensä työhyvinvoinnista poikkeavat toisistaan melko paljon. Johdon haastatteluissa tuottamasta työhyvinvointia koskevasta puheesta käy ilmi, että he ovat sisäistäneet työhyvinvointimalleihin sisään rakentuneet ymmärrykset siitä, mistä työhyvinvointi koostuu. Sen sijaan työntekijöille nämä ovat jääneet varsin etäisiksi. Heille on paljon tärkeämpää tarkastella työhyvinvointia oman arkisen työntekeksen näkökulmasta. Johdon ja työntekijöiden erilaiset ymmärrykset työhyvinvoinnista tulevat esiin esimerkiksi yrityksessä tehdyn henkilöstökyselyn kysymystenasettelun kautta. Henkilöstökysely koostui seuraavista aihealueista: johtaminen, osaaminen, työ ja työympäristö sekä terveys. Henkilöstökysely edustaa perinteistä eli funktionalistista tapaa tutkia työhyvinvointia. Siinä työhyvinvointi määritellään etukäteen, jonka jälkeen tarkastellaan, kuinka paljon tai vähän sitä on organisaatiossa. Ennakkoon lukkoon lyöty työhyvinvoinnin määrittely saattaa jättää huomioimatta monia työntekijöiden näkökulmasta olennaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita. Omassa tutkimuksessani tällaisia asioita olivat esimerkiksi työyhteisö ja se, miten työntekijät kokevat saavansa tukea omalle työlleen. Toisaalta henkilöstökysely ei myöskään kiinnitä huomiota yrityksen sisällä vallitseviin erilaisiin näkökulmiin, vaan esittää kyselyn tulokset koko yrityksen näkökulmana.

Tutkimustuloksieni pohjalta voidaan myös nostaa esiin kysymys siitä, kenen etuja yrityksen tarjoamat työhyvinvointiin liittyvät palvelut viime kädessä palvelevat. Johto tuo puheissaan lähes aina esiin yrityksen tarjoamat työhyvinvointia tukevat palvelut, jotka he yhdistävät tärkeäksi osaksi heidän omaa työhyvinvointiaan. Sen sijaan työntekijät eivät mainitse yrityksen tarjoamia, työhyvinvointiin liittyviä etuuksia, kuten liikuntaseteleitä. Tästä voidaan päätellä, että ne eivät ole kovin suuressa roolissa työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Jos joku käy kuntosalilla, niin hän käy siellä vaikka työnantaja ei tarjoaisi liikuntaseteleitä. Nämä tekemäni havainnot tukevat aikaisempaa tutkimusta, joka on todennut, etteivät yritysten tavanomaiset hyvinvointiohjelmat välttämättä ole parhaita keinoja edistää työntekijöiden työhyvinvointia (Friedman 2015; Seppälä 2015). Ne saattavat jopa aiheuttaa stressiä henkilöstölle. Työkulttuurilla, toimintatavoilla ja johtamiskäytännöillä saattaakin olla edellä mainittuihin keinoihin verrattuna paljon suurempi merkitys työhyvinvoinnin kannalta. (Friedman 2015.) Työntekijöille on hyvä tarjota tukipalveluita, koska ne antavat

kuvan siitä, että työnantaja välittää henkilöstöstä. Johdon täytyy kuitenkin ymmärtää näille tukipalveluille annettavien merkitysten kontekstisidonnaisuus. Kuljetusalalla niiden merkitys näyttäisi esimerkiksi olevan suhteellisen vähäinen työntekijöiden työhyvinvoinnin muodostumisessa. Toinen case-yritykseeni liittyvä havaintoni on, että yrityksen tarjoamat työhyvinvointia tukevat palvelut eivät tällä hetkellä vastaa täysin yrityksen työntekijöiden keskuudessa vallitsevia käsityksiä työhyvinvoinnista. Henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista huolehtimisen sijaan työntekijöiden työhyvinvointia näyttäisi lisäävän työkavereiden tuesta ja työyhteisöstä saatavat voimavarat.

Johdon ja työntekijöiden työhyvinvoinnille antamien merkitysten erilaisuus tulee esiin myös työn itsenäisyyttä ja positiivisen palautteen saamista koskevien puheiden yhteydessä. Tutkimuksessani työntekijät kokevat positiivisen palautteen tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta, koska se kertoo onnistumisesta työpäivän aikana. Johdolle positiivisen palautteen saaminen ei ole läheskään yhtä merkittävässä roolissa. Erot saattavat liittyä siihen, että johdon työssä korostuu mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja toteuttaa itseään, kun taas työntekijät kaipaavat tukea omalle työlleen. Positiivisen palautteen merkitys tulee esiin Seligmanin (2009) tutkimuksessa, josta käy ilmi, että hyvinvointi sisältää positiivisen tunteen, sitoutumisen, tyytyväisyyden ja merkityksen. Työntekijät kokevat myönteisen palautteen lisäävän hyvää tunnetta ja motivaatiota työhön.

Guest (2002) esittää, että työntekijöiden osallistaminen on yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tätä on yritetty tehdä myös tarkastelemassani yrityksessä, jossa järjestettiin työhyvinvointia käsitteleviä työpajoja. Työntekijät ja keskijohto kokivat muutama vuosi sitten pidetyt työpajat erinomaisina keinoina jakaa yrityksen sisällä tietoa, pohtia asioita yhdessä ja ennen kaikkea ”jalkauttaa” asioita työntekijöiden tasolle. Työpajojen pitämistä ei kuitenkaan jatkettu, koska johto ei ole kokenut niiden olevan tarpeeksi hyödyllisiä. Toisaalta johto kuitenkin myöntää työhyvinvoinnin mittaamisen olevan vaikeaa. Tässä tuleekin ongelmalliseksi se, millä perusteella johto voi sitten todeta, että henkilöstön työhyvinvoinnissa ei ole tapahtunut mitään muutoksia työpajojen seurauksena. Aikaisempi tutkimus on samoilla jäljillä koskien työhyvinvoinnin mittaamisen haastavuutta. Mikä tulkitaan terveydeksi ja mitkä ovat kriteerit sen mittaamiseen (Holmgren Caicedo ym. 2010). Toisaalta olisi mielenkiintoista tietää, mitä työpajojen jälkeen tehtiin, jotta työpajoissa syntynyt inspiraatio ja innostus olisi saatu muutettua konkreettisiksi asioiksi yrityksen arkeen.

Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksestä käsin tarkasteltuna työhyvinvointia ei nähdä pysyvänä, vaan se tarvitsee jatkuvaa rakentumista ja vuorovaikutusta. (Burr 1995). Tutkimassani yrityksessä on esimerkiksi vähennetty yhteisöllisyyttä ja jatkuvuutta lisääviä toimia, kuten yrityksen yhteiset pikkujoulut ja tyky-päivät. Vaikka työntekijät kokevat työyhteisön voimavarana, näin ei tule välttämättä jatkossa olemaan, jos siihen ei panosteta.

Haastatteleman työhyvinvointiasiantuntijat korostavat, että työhyvinvointiin liittyvät asiat eivät tapahdu hetkessä, vaan muutokset vaativat aikaa. Heidän näkemyksensä antavat joitakin selityksiä johdon kokemuksille työpajojen epäonnistumisesta. Tutkimassani yrityksessä ei annettu riittävästi aikaa työpajojen tulosten realisoitumiselle. Tulosten odotettiin näkyvän hyvin pian henkilöstön työhyvinvoinnissa. Aikaisemmassa tutkimuksessa on käytetty termiä ”musta laatikko” (Ramsay ym. 2000; Vanhala & Tuomi 2006), jonka avulla on pyritty kuvaamaan yrityksen päätösten ja työntekijöiden välistä suhdetta. Tämä näkyy myös tutkimassani yrityksessä siinä, että työntekijät jätetään yrityksen päätöksenteon ulkopuolelle. Johto on työntekijöiden mukaan esimerkiksi jättänyt kertomatta henkilöstölle yrityksen tulevaisuuteen liittyviä tavoitteita. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät korostavat puheissaan sitä, kuinka heidän mukaan ottamisensa yrityksen päätöksentekoon auttaisi heitä paremmin hahmottamaan kokonaisuuden, jonka osana he tekevät työtään.

7.3 Työhyvinvointiin liittyvät vastuut

Tutkimustuloksissani nousee myös esiin mielenkiintoisia asioita sen suhteen, kenelle jää viime kädessä vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Johdon puheissa vastuu työhyvinvoinnista on työntekijällä. Tämä tulee esiin heidän korostaessa työhyvinvoinnista huolehtimisen vapaaehtoisuutta. Tutkimukseni kuitenkin osoittaa, kuinka yrityksen käytännöillä on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Johdon suunnalta koetaan riittävänä tarjota työhyvinvointia tukevia palveluita. Niiden käyttö on kuitenkin täysin työntekijän itsensä vastuulla. Aikaisempi työhyvinvointitutkimus näkee vastuun työhyvinvoinnista kuuluvan pitkälti johdolle. McKeen (2014) mukaan johtajien tehtävä on luoda ympäristö, jossa ihmiset voivat menestyä. Seppälä (2016) muistuttaa johtajien olevan tärkeämmässä roolissa hyvinvoinnin luomisessa kuin esimerkiksi hyvinvointisuunnitelmat ja -ohjelmat. Tarkastelemassani yrityksessä työhyvinvoinnin vastuun siirtäminen henkilökohtaiselle tasolle vahvistaa työntekijöiden kokemuksia työyhteisöstä voimavarana.

Työntekijät kokevat työhyvinvoinnin vastuun siirtämisen johdon tuen vähenemisenä. Johto ei ole avoin näkemään työhyvinvointia monimerkityksellisenä ilmiönä, koska tukipalvelut rajoittuvat lähinnä liikunnallisiin harrastuksiin.

Monet työhyvinvointitutkimukset korostavat henkilöstöjohtajan roolia organisaation työhyvinvoinnin kannalta. Tarkastelemassani yrityksessä palkattiin pari vuotta sitten henkilöstöpäällikkö ajamaan yhtiön ja työntekijöiden asioita. Tämä on linjassa aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyjen näkökantojen kanssa. Esimerkiksi Brown (2009) ja muut jakavat henkilöstöjohtajan roolin työntekijäkeskeiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Henkilöstöjohtajan rooliin liittyvät haasteet esitetään liittyvän siihen, miten hän onnistuu yhdistämään nämä kaksi tehtävää toisiinsa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajan roolin korostaminen pitää työntekijöitä passiivisina, jolloin työhyvinvointi muodostuu henkilöstöjohtajien toimien kohteeksi. Tarkastelemassani yrityksessä on käynyt kuitenkin päinvastoin. Työntekijät vastuutetaan pitämään huolta omasta työhyvinvoinnistaan (vapaaehtoisuus), jolloin henkilöstöpäällikön rooli työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä tuntuu jäävän jollakin tapaa taka-alalle. Henkilöstöpäällikkö ei ole vielä löytänyt täysin paikkaansa organisaatiossa, tai sitten hänen roolinsa on painottunut strategiseen kumppanuuteen, jolloin työntekijäkeskeiset toimet ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni osoittaa, että henkilöstökyselyn toimivuutta tutkimusmuotona voidaan kyseenalaistaa, kun tarkastellaan työhyvinvointia. Tarkastelun ulkopuolelle voi jäädä työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä asioita, koska kysely määrittää etukäteen työhyvinvoinnin ja tarkastelee valmiiksi määritellyn ilmiön olemassa oloa. Tutkimuksessani lähestyin tutkittavaa ilmiötä keräämällä aineiston haastattelemalla ja määrittämättä työhyvinvointia etukäteen. Tutkimukseni haastaakin miettimään, miten tarvittavaa tietoa saadaan organisaation työhyvinvoinnista. Perinteiset kyselyt eivät välttämättä ole paras vaihtoehto. Henkilöstökysely edustaa funktionalistista työhyvinvointitutkimusta, joka tuottaa työhyvinvointimalleja. Tutkimukseni osoittaa, että työhyvinvointimalleissa pitäisi huomioida kontekstit, joissa malleja sovelletaan. Tutkimukseni lisää ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointi saa erilaisia merkityksiä yritykseen liittyvien toimijatahojen kesken. Vakavasti otettuna tämä tarkoittaa sitä, että yritysten olisi hyvä tarkastella työntekijöiden näkökulmasta sitä, mitä työhyvinvointi heille merkitsee, eikä määritellä sitä heidän puolestaan. Tämä mahdollistaa työhyvinvointiin liittyvien vahvuuksien ja haasteiden tunnistamisen, minkä perusteella voidaan vastata työhyvinvoinnin tarpeisiin.

Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että johdolla on vastuu työhyvinvoinnista. Perustelen tämän näkemyksen sillä, että huolellisen työkäytäntöjen suunnittelun myötä voidaan vaikuttaa todennäköisesti paljon enemmän ihmisten kokemuksiin työhyvinvoinnista kuin esimerkiksi tarjoamalla kaikille liikuntaseteleitä. Huolellinen työkäytäntöjen suunnittelu edellyttää kuitenkin yrityksessä vallitsevien erilaisten työhyvinvointikäsitusten ymmärtämistä. Työhyvinvoinnin tutkimista organisaatio- ja johtamistutkimuksessa tulee laajentaa, erityisesti liiketoimintamaailman kontekstissa. Tämä vaatii lisää case-tutkimuksia luomaan tarvittavaa tietopohjaa. Tarvitsemme ymmärrystä vallitsevista työhyvinvointikäsityksistä, jotta voimme vastata nykyajan työhyvinvoinnin haasteisiin, joita työelämän muutokset ovat aiheuttaneet. Toivon tutkimukseni kannustavan myös yrityksiä kiinnittämään entistä enemmän huomiota työhyvinvointiin ja siihen, millä tavoin se ymmärretään yrityksen eri tasoilla.

Tutkimuksesta nousi esiin myös muutamia jatkotutkimuksen aiheita. Ensinnäkin minua kiinnostaisi laajentaa nykyistä tutkimusta johtamiskäytäntöjen tarkasteluun. Tutkimuksessani olen tarkastellut työhyvinvoinnin merkityksiä, joten olisi luonnollista

kiinnittää seuraavaksi huomiota siihen, miten erilaiset johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista. Toiseksi, minusta olisi mielenkiintoista tutkia työhyvinvointiin liitettäviä merkityksiä laajemmassa yhteydessä, esimerkiksi eri toimialueilla (esimerkiksi Pohjois-Suomen) toimivissa yrityksissä. Lisäksi työhyvinvoinnin johtaminen olisi kiinnostava tutkimusaihe.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Teema: Urapolku

1. Kertoisitko, miten olet päätenyt nykyiseen tehtävääsi?

Teema: Oma kokemus onnistuneesta/epäonnistuneesta työpäivästä

1. Haluaisin sinun kertovan tyypillisestä työpäivästäsi.

Tukikysymys: Voisitko kuvata, millainen eilinen työpäiväsi oli?

2. Voisitko vielä kuvailla, millainen on työpäiväsi silloin, kun kaikki onnistuu?

Tukikysymys: Millaisista asioista onnistunut työpäivä mielestäsi rakentuu?

3. Voisitko kuvata minulle myös sellaisen työpäivän, kun mikään ei tunnu onnistuvan?

Tukikysymys: Mitkä asiat vaikuttava siihen, että onnistumisen kokemus jää saavuttamatta?

Teema: Esimiehen/johdon toimien vaikutus onnistumisen/epäonnistumisen kokemuksiin

1. Voisitko kuvailla, millaiset organisaatiossa tapahtuneet asiat ovat vaikuttaneet kaikkein eniten työhösi?

Tukikysymys: Voisitko kuvailla, millaiset organisaatiossa tapahtuneet asiat ovat vaikuttaneet myönteisesti työhösi viimeisen parin vuoden aikana?

Tukikysymys: Voisitko kuvailla, millaiset organisaatiossasi tapahtuneet asiat ovat vaikuttaneet kielteisesti työhösi viimeisen parin vuoden aikana?

2. Voisitko kuvailla, millaiset esimies-alaissuhteissa tapahtuneet asiat (muutokset) ovat vaikuttaneet kaikkein eniten työhösi viimeisen parin vuoden aikana?

Tukikysymys: Voisitko kuvailla, millaiset esimies-alaissuhteissa tapahtuneet asiat (muutokset) ovat vaikuttaneet myönteisesti työhösi viimeisen parin vuoden aikana?

Tukikysymys: Voisitko kuvailla, millaiset esimies-alaissuhteissa tapahtuneet asiat (muutokset) ovat vaikuttaneet kielteisesi työhösi viimeisen parin vuoden aikana?

Teema: Oma kokemus työhyvinvoinnista

1. Voisitko kuvailla, millaisista asioista työhyvinvointisi muodostuu?
2. Kuvaisitko, millaiset tekijät työpaikalla vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiisi?
3. Kuvaisitko, millaiset tekijät työpaikalla vaikuttavat kielteisesti työhyvinvointiisi?

Tukikysymys: Mitkä asiat ovat mielestäsi työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä tai olennaisia asioita työpaikalla?

Tukikysymys: Mihin suuntaan sinun mielestäsi työhyvinvointia pitäisi kehittää yrityksessä?

Teema: Työhyvinvoinnin johtaminen

1. Miten työhyvinvointi näkyy mielestäsi strategiassa/johtamisessa?
2. Kertoisitko vielä, miten hyvistä työntekijöistä pidetään kiinni ja heidän työuransa jatkumisesta?

Teema: Työyhteisö

1. Miten kuvailisit työyhteisöänne?

Tukikysymys: Kuinka ihmiset tulevat keskenään toimeen?

Teema: Motivaatio

1. Voisitko kuvailla, mikä on mielestäsi parasta työssäsi?

Tukikysymys: Mikä työssäsi on innostavaa? Mikä haasteellista?

LÄHTEET

Kirjallisuus

Aaltonen, M. & Kovalainen, A. (2001). Johtamis- ja organisaatioteorioiden kehityksestä. Teoksessa: Aaltonen, Mika & Anne Kovalainen. (2001). *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Helsinki. Yliopistopaino. 1–11.

Allender, S., Colquhoun D. & Kelly, P. (2006). Competing discourses of workplace health. *Health: An Interdisciplinary Journal for the Social Study of Health, Illness and Medicine*, Vol. 10: 75–93.

Appelbaum, E. (2002). The impact of new forms of work organization on workers. Teoksessa Murray, G. G., Belanger, J., Giles, A. & Lapointe, P.A. (toim.) *Work Employment Relations in the High-Performance Workplace*. London. Continuum. 120–148.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*. Vol. 24. 383–398.

Baptiste, N. R. (2007). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decisions*, Vol. 46, No: 2: 284–309.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1998). Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Suomentanut Raiskila, V. (2. painos.) Helsinki. Kirjapaino-Oy Likw. Aluperäinen teos *The social Construction of Reality (1966)*.

Brown, M., Metz, I., Cregan, C. & Kulik, C.T. (2009). Irreconcilable differences? strategic human resource management and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 47, No, No. 3: 270–294.

Burr, V. (1995.) *An Introduction to Social Constructionism*. London and New York. Routledge

Burr, V. (2003). *Social Constructionism*. (2. painos.) Routledge.

Costea, B., Crump, N. & Amiridis, K. (2007). Managerialism and "in-finite human resourcefulness": A commentary on the "therapeutic habitus", "derecognition of finitude" and the modern sense of self. *Journal for Cultural Research*, Vol. 11, No. 3: 245–264.

Costea, B., Crump, N. & Amiridis, K. (2008). Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing. *Human Relations*, Vol. 61, No. 5: 661–685.

Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3: 357–384.

Diener, E. & Seligman, M.E.P. (2004). Beyond money – toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 5, No. 1: 1–31.

Eskola, J. 2007. (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) *Polkuja soveltavan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki. Tammi 31–46.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (8.painos). Tampere: Vastapaino.

Gergen, K. J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London. Sage.

Grant, A.M., Christianson, M.K. & Price, R.H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspective*, August: 51–63.

Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, No 3: 335–358.

Harkness, A. M. B., Long, B. C., Bernbach, N., Patterson, K., Sharalyn Jordan & Kahn, H. (2005). Talking about work stress: Discourse analysis and implications for stress interventions. *Work & Stress*, Vol. 19, No. 2: 121–136

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Teoksessa Keyes, C.L. & Haidt, J. (toim.). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, Washington D.C. American Psychological Association: 205–224.

Hirsjärvi, S. & Hurme, L. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M. & Roslender, R. (2010). Managing and measuring employee health and wellbeing. A review and critique. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 6, No. 4: 436–459.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kovalainen, A. (2001). Sosiaalisen konstruktionismin filosofisesta taustasta. Teoksessa: Aaltonen, M. & Kovalainen, A. (2001). *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Helsinki: Yliopistopaino. 19–51.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. (2. painos) Tampere: Vastapaino.

Moilanen, P. & Räihä, P. (2010). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä. PS-kustannus. 46–69.

Parton, N. & O’Byrne, Patrick. (2000). *Constructive Social Work. Towards a new practice*. First published in Great Britain 2000. Hachmann press LTD.

Paso, E. (2007). *Työkyky merkitsee: työkyvyn merkityksen ja maailman rakentuminen lehtiteksteissä*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu.

Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*. 38(4): 501–531.

Renwick, D. (2003). Hr manager – guardians of employee wellbeing? *Personnel Review*, Vol. 32, No. 3: 341–359.

Robertson, I. T., Birch, A. J. & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance. Where does psychological well-being fit in? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 33 No 3. 224–232.

Roselender, R., Stevenson, J. & Kahn, H. (2006). Employee wellness as intellectual capital: An accounting perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. Vol. 19, No. 1: 48–64.

Schutle, P. & Vainio H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2010. 36(5). 422–429.

Seligman, M. E. P. (2008). Aito onnellisuus. Suomentanut Lång, M. Jyväskylä. Kirjapaino Oy. Aluperäinen teos *Authentic Happiness: Using the Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (2002).

Sointu, E. (2005). The rise of an ideal: Tracing changing discourses of wellbeing. *The Sociological Review*, Vol. 53, Issue 2: 255–274.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (10. uudistettu painos). Helsinki. Tammi.

Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Veldhoven, M.V. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 14. 14, 391–407.

Vanhala, S. Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, Vol. 17, No. 3: 241–255.

Painamattomat lähteet

Fernandez, Rich (2016). Help your team manage stress, anxiety, and burnout. *Harvard Business Review*. January 21, 2016. <https://hbr.org/2016/01/help-your-team-manage-stress-anxiety-and-burnout>. Luettu 8.5.2016

Friedman, Ron (2015). How to support employee health instead of sapping it. *Harvard Business Review*. November 30, 2015. <https://hbr.org/2015/11/how-to-support-employee-health-instead-of-sapping-it>. Luettu 9.5.2016

McKee, Annie (2014). Being Happy at: Work matters. *Harvard Business Review*. November 14, 2014. <https://hbr.org/2014/11/being-happy-at-work-matters>. Luettu 8.5.2016

Seppälä, Emma (2016). Good bosses create more wellness than wellness plans do. *Harvard Business Review*. April 08, 2016. <https://hbr.org/2016/04/good-bosses-create-more-wellness-than-wellness-plans-do>. Luettu 9.5.2016